

إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية

علوم إدارية

الدكتور عادل عامر

دار حروف منثورة للنشر الإليكترونى



نوع العمل: علوم إدارية
اسم العمل: د. عادل عامر
اسم المؤلف: إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية
الناشر: حروف منثورة للنشر الإليكترونى
الطبعة: الأولى إلكترونية ديسمبر ٢٠١٨
تصميم الغلاف : فريق الدار
تنسيق داخلي: فريق الدار
تدقيق لغوى: بمعرفة الكاتب

مؤسس الدار

مروان محمد

Website: https://horofpdf.wixsite.com/ebook

Fan page: http://facebook.com/herufmansoura

Email: herufmansoura٢٠١١@gmail.com

إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية

الدكتور عادل عامر

الفهرس

إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية

شهد العالم خلال السنوات القليلة الماضية –ولا يزال– عدداً من المتغيرات الأساسية والتي طالت مختلف جوانب الحياة المعاصرة، ومست كافة المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية في دول العالم على اختلاف درجاتها في التقدم والنمو. كذلك أثرت تلك المتغيرات على هيكل القيم ونسق العلاقات المجتمعية في كثير من دول العالم إلى الحد الذي يبرر القول بأننا نعيش الآن "عالم جديد" يختلف كل الاختلاف عن سابقه والذي ساد عبر القرون السابقة وحتى بدايات الثمانينات من هذا القرن.

وتتركز أهم عوامل ومسببات التغيير الذي ساد– ولا يزال– العالم فيما يلي:

- الثورة العلمية التي أسهمت في تحرير الطاقات البشرية واستثمار مصادر الطبيعة وتكوين القدرات الأعلى لاستغلال الثروات الكامنة إلى أبعد مدى يمكن للعقل الإنساني تصوره.
- الطفرات والإنجازات التقنية غير المسبوقة والتي مكنت الإنسان من زيادة الإنتاج وتحسين الكفاءة والفعالية في مختلف العمليات الإنتاجية، وحققت للإنسان قدرات غير محدودة لابتكار وتطوير أساليب إنتاجية متفوقة من حيث الكم والكيف.
- الثورة الهائلة في مجالات الاتصالات وما حققته من ربط وتواصل بين أجزاء العالم وكرست فعلياً مفهوم أن العالم قرية صغيرة.
- الطفرات الهائلة في تقنيات الحاسبات الآلية والتراكمات المتوالية في القدرات الحسابية وحجم الذاكرة وسرعة العمليات التي تؤديها الحاسبات الآلية من الأجيال الحالية والتي تتفوق بمراحل شاسعة على أحلام وتوقعات أكثر المتفائلين بقدرات الحاسبات منذ سنوات قليلة فقط، ناهيك

عن السهولة الفائقة والتيسير المتواصل في أساليب التعامل مع الحاسبات واستخدامها لغير المتخصصين، وتطوير البرمجيات لفتح آفاق الاستخدام غير المحدود الذي لا يتطلب خبرة سابقة من جانب المستخدم العادي. إضافة إلى كل هذا فإن الانخفاض المتواصل في أسعار الحاسبات يجعلها باستمرار في متناول أعداد غفيرة من المستخدمين في مختلف مجالات الحياة.

- التكامل والاندماج بين تقنيات الحاسبات الآلية والاتصالات والإلكترونيات لتشكيل التقنية الأفعل والأخطر في عصرنا الجديد وهي تقنية المعلومات بكل ما تعنيه من إمكانيات وآفاق لا محدودة وآثار عميقة في إعادة تشكيل المنظمات ونظم العمل وعلاقات البشر وتفاعلهم مع الآلة في مواقع الإنتاج والخدمات المعاصرة.

وقد ترتب على تلك المتغيرات جميعاً ظاهرة متميزة تمثل اختلافاً نوعياً في شكل وأسلوب التنظيم الإنساني المعاصر، تلك هي ظاهرة "العولمة"، و ما يحلو للبعض تسميتها "الكونية" **Globalization**.

وفي تعبير موجز يمكن تعريف العولمة بأنها التواصل والتفاعل في الأنشطة الإنسانية الذي يتعدى الحدود التقليدية بين الدول والأقطار لاغياً بذلك حدود المكان وقيود الحركة والاتصال بما يحقق أيضاً التخفف من قيود الوقت والزمان.

وبذلك فإن العولمة تتيح الفرص للانتشار واستخدام طاقات تتجاوز الحيز المحلي لأي منظمة تتعامل في مجالات الإنتاج والخدمات في العصر الحالي، وتحقق الوصول إلى مساحات وشرائح في الأسواق العالمية ومصادر للموارد على اختلاف أشكالها في مختلف أجزاء العالم كان الوصول إليها من قبل أقرب إلى المستحيل منه إلى الممكن.

والمحصلة الرئيسية لظاهرة العولمة- المستندة إلى كل التقنيات والمتغيرات المتصلة- أن مفاهيم ونظم وأساليب التعامل في مختلف مجالات الحياة التي سادت العصر السابق لها لم تعد تتناسب مع معطيات العصر الجديد، بل وأصبحت عائقاً رئيسياً يحول دون الاستفادة من الفرص التي تتيحها العولمة والتقنيات المساندة لها، الأمر الذي يوجب البحث في ابتكار وتنمية منظومات جديدة من المفاهيم والنظم والآليات المتوافقة مع متطلبات العولمة.

من جانب آخر يسود العالم الآن اهتمام غير مسبوق بنتائج البحث العلمي والتطوير التقني وما نشأ عنهما من تراكم معرفي يمثل رصيداً متجدداً من المعلومات وتحليلاتها والاستدلالات الناتجة عنها تمس كل قطاعات الحياة وتؤثر على مسيرة وتوجهات النشاط الإنساني في جميع الاتجاهات، الأمر الذي دعا الكثيرين من العلماء والمفكرين لإطلاق اسم عصر المعرفة على المرحلة التاريخية التي نعيشها الآن.

وقد ترتب على ظاهرة العولمة آثار مهمة كان لها وقع محسوس في مختلف مؤسسات وهياكل المجتمعات المعاصرة وآلياتها وتتمثل تلك الآثار فيما يلي:

- إسقاط المفاهيم والقيم والأسس- ومن ثم الأساليب- التي سادت في عصر ما قبل العولمة، ونشأة مجموعة جديدة من تلك المفاهيم تجعل "العالم" كله مجالاً ممكناً ومحتملاً للتعامل.
- انهيار مفهوم "الزمان" حيث تداخلت الأزمنة الثلاثة الماضي والحاضر والمستقبل بفضل التقنيات العالية المتاحة، كما تحول مفهوم "الوقت" من قيد **Constraint** إلى مورد **Resource**، وانهار إلى حد كبير مفهوم الثبات أو الاستقرار فالتغيير هو الثابت الوحيد.
- تحول معنى التنظيم من كيان ثابت جامد مغلق على نفسه إلى كيان حي منفتح ومتعلم **Learning** يتعامل في الأساس مع المناخ الخارجي.

- بروز قوة المنافسة باعتبارها العامل الحاسم في تحديد ما يمكن للمنظمة أن تحصل عليه في السوق الذي تتعامل- أو تريد أن تتعامل- فيه، ومن ثم أهمية أن تستند المنظمة التي تريد البقاء إلى "قدرات تنافسية" تعكس المميزات التي تتفوق بها على المنافسين وتصل بواسطتها إلى تحقيق أعلى المنافع للعملاء وغيرهم من أصحاب المصلحة Stakeholders، وبالتالي تنجح في الحصول على موقع متميز في السوق تستمر في التمتع به طالما حافظت على رصيدها من القيم والأساليب المتجددة التي تتناسب وتتعامل بكفاءة مع الظروف الجديدة والمتغيرة باستمرار [فكر جديد لعالم جديد].

- تصدع العلاقات التي استقرت بين الدول والمنظمات والمؤسسات على المستويات المحلية والإقليمية والمحلية حيث تخفت معايير "المواطنة" وتسود عوضاً عنها معايير تتجاوز حدود الوطن الواحد، وتقل إلى أبعد مدى إمكانيات الدعم والحماية وفرص الانعزالية التي كانت تسود

المعاملات والعلاقات فيما بين منظمات الدولة الواحدة في عصر ما قبل العولمة.

- تغيير مفهوم "الحيز" أو "النطاق" الذي اعتادته المنظمات محلية الطابع وحل مكانه العالم كله كمجال محتمل لفعاليات المنظمة. أي منظمة- حيث ساعدت تقنية المعلومات المعاصرة المتمثلة في الشبكة العالمية إنترنت في تجسيد هذه الإمكانية للمنظمات من كل نوع وحجم للتعامل في السوق العالمي بكفاءة لم تكن تستطيعها من سنوات قليلة مضت سوى المنظمات العملاقة.

- تخافت مفاهيم وعادات الانعزالية والتباعد بين المنظمات -وفيما بين وحداتها الداخلية-، وبزوغ عصر الشبكات **Networks** والتحالفات **Alliances** وغيرها من صيغ الترابط المختلفة بين المنظمات وفيما بين مكونات كل منها الذاتية، وسيادة منطق التكامل **Integration** بدلاً من التجزأ والتضارب.

- تعالي قيمة الجودة بمعناها الشامل والذي يعبر عنه بأداء الأعمال الصحيحة صحيحة من أول مرة **Doing right things right first time**، ومن ثم تحقيق رضاء العملاء الخارجيين والعملاء الداخليين [وهم العاملين القائمين على تنفيذ مختلف عمليات المنظمة]، وهي المفاهيم التي شاع التعبير عنها بإدارة الجودة الشاملة **(TQM) Total Quality Management**.

وقد أصبح الانخراط في سلك العولمة يرادف "المعاصرة الحديثة"، وتتباين المجتمعات في درجات التهيؤ والاستعداد لهذا الانخراط الذي يقتضي الأخذ بجملة عناصر ثورة العولمة الجديدة، حيث لا يجدي الأخذ ببعض من عناصرها وترك العناصر الأخرى، وذلك حتى تتاح للمجتمع فرص المشاركة في العالم الجديد وإلا يتعرض للتهميش على خريطة العالم.

وكانت "الإدارة" من أكثر الظواهر المجتمعية تأثراً بحركة المتغيرات العالمية وانطلاقات العولمة والثورات العلمية والتقنية الهادرة، وذلك كونها-أي

الإدارة- مجموعة من المفاهيم والتوجهات الفكرية في الأساس ومغلفة بتأثيرات اجتماعية وثقافية تتصل بالمجتمع الذي تمارس فيه وتعكس مميزاته وخصائصه. ومن ثم، فكل ما يصيب المجتمع من مؤثرات ومتغيرات، وكل ما يحدث فيه من تطورات اقتصادية وسياسية وثقافية وتقنية وعلمية واجتماعية إنما يصيب في ظاهرة "الإدارة" والتي بدورها تتحول لتكون أداة مؤثرة وفاعلة في مزيد من التحريك والتغيير المجتمعي. وفي خضم هذه التحولات بدأ الاهتمام بالموارد البشرية يتزايد في المنظمات المعاصرة حيث تبينت الإدارة الدور المهم الذي تقوم به تلك الموارد في المساعدة على تحقيق أهداف المنظمات. من جانب آخر، فقد شاع استخدام مفاهيم الإدارة الاستراتيجية في منظمات الأعمال وغيرها من المنظمات الهادفة إلى تحقيق نتائج وأهداف محددة- ومتعاظمة- باستخدام الموارد البشرية والمادية والتقنية. ومن ثم بدأ التزاوج -وهو أمر منطقي- بين إدارة الموارد البشرية وبين الإدارة الاستراتيجية. وقبل سنوات

قليلة كان الاهتمام بشئون الموارد البشرية ينحصر في عدد قليل من المتخصصين الذين يعملون في تقسيم تنظيمي متخصص يطلق عليه قسم أو إدارة الأفراد أو الموارد البشرية يختصون بكافة المسائل الإجرائية المتصلة باستقطاب الأفراد وتنفيذ سياسات المنظمة في أمور المسائل الإجرائية المتصلة باستقطاب الأفراد وتنفيذ سياسات المنظمة في أمور المسائل الإجرائية المتصلة باستقطاب الأفراد وتنفيذ سياسات المنظمة في أمور المفاضلة والاختيار بين المتقدمين لشغل الوظائف، ثم إنهاء إجراءات التعيين وإسناد العمل لمن يقع عليهم الاختيار.

وكانت مهام إدارة الموارد البشرية تشمل متابعة الشئون الوظيفية للعاملين من حيث احتساب الرواتب، ضبط الوقت والحضور والانصراف، وتطبيق اللوائح في شأن المخالفات التي قد تصدر منهم، وتنفيذ إجراءات الإجازات على اختلاف أنواعها، ومباشرة مسائل الرعاية الطبية والاجتماعية، وتنفيذ نظم تقييم الأداء، وأعمال التدريب والتنمية التي يشير بها المديرون

المختصون، ثم متابعة إجراءات إنهاء الخدمة في نهاية التعاقد أو بلوغ سن التقاعد حسب الأحوال. وكانت أهم مساهمات دارة الموارد البشرية هي الاستجابة إلى طلبات الإدارات المختصة بالإنتاج والخدمات الرئيسية في المنظمة، وتوفير احتياجاتها من الموارد البشرية. وبشكل عام كانت إدارة الموارد البشرية تهدف إلى تحقيق النتائج التالية:

- توفير احتياجات المنظمة من العناصر البشرية ذات المهارة والولاء، والاحتفاظ بهم في خدمة المنظمة.
- تنمية مهارات وفعاليات الأفراد في تحقيق أهداف المنظمة بتوفير فرص التعلم والتدريب المستمرة.
- تطوير النظم المؤدية إلى البحث الكفء عن الأفراد المناسبين لاحتياجات المنظمة، ونظم الاختيار والتعيين، ونظم تحديد الرواتب والمكافآت، ونظم التدريب والتنمية وتقييم الأداء.

- تطوير نظم وآليات رعاية الأفراد وإدماجهم في نسيج المنظمة باعتبارهم أعضاء في أسرة ومن أصحاب المصلحة فيها.
- العمل على تنمية سبل تعاون العاملين مع فريق الإدارة بالمنظمة وتوثيق العلاقات بينهم من أجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، ومن خلال ذلك يتم تحقيق المصالح الشخصية للعاملين وفريق الإدارة.
- السعي إلى تنمية التعاون فيما بين العاملين أنفسهم وبث روح الفريق.
- المساعدة في حل مشكلات العاملين ومحاولة إزالة الفروق الناشئة عن الاختلافات بينهم من حيث النوع، السن، الجنسية، الثقافة وغيرها من الفروق الفردية.

ولكن هذه الأهداف التي تبدو مثالية وطموحة لم تكن عادة تجد الفرص للتحقيق حيث لم تكن الإدارة العليا في معظم المنظمات تولي الموارد البشرية الاهتمام المتناسب مع دورها في المنظمة. ولعل ما يلي هي أهم

الأسباب التي حالت بين الإدارة العليا وبين الاهتمام بأمور الموارد البشرية في كثير من المنظمات في دول العالم- ومنها المنظمات العربية:

- حالات الاستقرار الاقتصادي النسبية والنمو المتواصل في الكثير من المنظمات دون مشكلات كبيرة.
- المستويات المعتادة من المنافسة، وتعادل المراكز والقدرات التنافسية لكثير من المنظمات.
- حالات الاستقرار التقني النسبية وتواضع المهارات والقدرات البشرية المطلوبة للتعامل مع التقنيات السائدة.
- توفر الموارد البشرية ذات القدرات العادية والمتناسبة مع احتياجات المنظمات.

في تلك الظروف المتصفة أساساً بالاستقرار لا يمثل الحصول على الموارد البشرية المطلوبة مشكلة، كما أن تواضع المستويات المهارية المطلوبة لم

يكن يتطلب عناية خاصة في محاولات البحث عن الموارد البشرية أو التعامل معها.

وقد سادت مثل هذه الظروف في كثير من دول العالم لفترات طويلة خلال فترة النهضة الصناعية التي تمتع بها العالم الغربي، وانتقلت نسبياً إلى بعض دول العالم العربي. في تلك الظروف كانت أهم المشكلات التي تعنى بها الإدارة العليا في منظمات الأعمال هي تدبير الموارد المالية اللازمة، وتنميط أساليب الإنتاج وتحقيق مستويات أعلى من الميكنة تحقيقاً لمستويات أعلى من الإنتاجية. ومع تنامي السوق لم تكن حتى عمليات التسويق تثير اهتمام الإدارة العليا التي كان همها الأول هو الإنتاج. ويلاحظ أن الكثير من فرق الإدارة العليا في المنظمات العربية لا تزال تسير وفق هذه الفلسفة التي ترى الإنتاج مشكلتها الأولى.

وبالنسبة للمنظمات الحكومية في كثير من دول العالم، فقد كانت تسير وفي نظم تقليدية تتعامل مع الموارد البشرية باعتبارهم أدوات في النظام

البيروقراطي الذي يركز على كفاءة العمليات والإجراءات، واستكمال النماذج والمستندات، ويخضع العاملين لنظم ولوائح وإجراءات لأداء المهام المنوطة إليهم لا تترك لهم مساحة تذكر للتفكير أو الإبداع أو حرية اتخاذ القرارات، فهم آلات تؤدي مهام حسب القواعد. وبذلك لم تكن الإدارة العليا في تلك المنظمات الحكومية معنية هي الأخرى بقضايا إدارة الموارد البشرية وإحالتها بالكامل إلى مستويات تالية من الموظفين المتخصصين في أمور تطبيق القوانين والنظم المتصلة بشئون الأفراد.

ولكن تلك الظروف لم تدم على هذا النحو، فقد أصاب العالم كله حالات من التغيير المستمر والمتواصل والعنيف ذات التأثير المباشر على هيكلية الموارد البشرية وقدراتها جميعاً.

ولعل أبرز تلك التغييرات ما يلي:

- التطورات العلمية والتقنية وانتشار تطبيقاتها خاصة تقنيات المعلومات والاتصالات، والتي يتطلب استيعابها وتطبيقها بكفاءة توفر نوعيات خاصة من الموارد البشرية.
- تسارع عمليات الابتكار والتحديث في المنتجات والخدمات استثماراً للتقنيات الجديدة، والاهتمام المتزايد بتنمية المهارات الابتكارية والإبداعية للعاملين وإتاحة الفرص أمامهم للمساهمة بأفكارهم وابتكاراتهم لتنمية القدرات التنافسية للمنظمات.
- اشتداد المنافسة واشتعالها بين المنتجين القائمين وغيرهم من المنتجين الجدد الذين يجدون فرص الدخول في المجال الإنتاجي ميسرة نتيجة التقنيات الجديدة، واتساع الأسواق وتنامي الطلب، الأمر الذي خلق طلباً متزايداً على نوعيات جديدة ومتميزة من المختصين في مجالات البيع والتسويق والترويج لمواجهة تلك الهجمات التنافسية والمحافظة على العلاقات مع العملاء وصيانتها.

- ظاهرة العولمة وانفتاح الأسواق العالمية أمام المنظمات مع تطبيق اتفاقيات الجات وظهور منظمة التجارة العالمية ودورها في تحرير التجارة الدولية من خلال إزالة العوائق الجمركية وغير الجمركية أمام حركة التجارة الدولية سواء في السلع أو الخدمات، الأمر الذي أوجد احتياجاً متزايداً لنوعية جديدة من الموارد البشرية تتفهم الثقافات المختلفة وتستوعب المتغيرات المحلية في الأسواق الخارجية التي بدأت المنظمات تتجه إليها بقوة، فضلاً عن إجادة اللغات الأجنبية والقدرة على العمل في مناخ مختلف ومتغير بحسب الموقع الذي يعهد إليها بالعمل فيه.
- ارتفاع مستوى التعليم وتطور مهارات البشر ذوي المعرفة المتخصصين في فروع العلم والتقنية الجديدة والمتجددة والذين أصبحت المنظمات تسعى إليهم لأهميتهم في تشغيل تلك التقنيات وصيانتها، ومن ثم اكتساب القدرات التنافسية.

تلك التغيرات كانت السبب الأهم في تغير نظرة الإدارة العليا في المنظمات المعاصرة إلى الموارد البشرية، وبداية التحول نحو اعتبارهم المصدر الأساسي للقدرات التنافسية وأكثر الأصول أهمية وخطورة في المنظمة. وبذلك بدأت الإدارة المعاصرة تبحث عن مفاهيم وأساليب جديدة لإدارة الموارد البشرية تتناسب مع أهميتها وحيوية الدور الذي تقوم به، ومن ثم بدأ الاهتمام بقضية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية.

الفصل الأول

الملامح الرئيسية لإدارة الموارد البشرية في عصر العولمة

١. التوجهات البارزة في العالم اليوم

تسود العالم اليوم مجموعة من التوجهات البارزة تعبر عن مجمل التغيرات الجذرية التي طالت مختلف جوانب المجتمع العالمي. وتدل تلك التوجهات على أوضاع جديدة ومتجددة في هيكل النظام العالمي من أهمها:

- أنماط جديدة في العلاقات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية بين دول العالم وفيما بين تكتلات ومجموعات دولية تتصارع على قيادة النظام العالمي الجديد والسيطرة على حركته.
- أوضاع اقتصادية واجتماعية وسياسية وثقافية متغيرة داخل البلد الواحد، أنشأت حالات جديدة تماماً في أنماط الحياة والاستهلاك وتوجهات العمل والإنتاج.
- قوى التغيير والتطوير الفاعلة وذات التأثير الشامل والعميق في عناصر ومكونات النظم الاقتصادية والاجتماعية الكلية **Macro** والجزئية **Micro**، ومن أهمها التطورات التقنية وثورة الاتصالات والمعلومات.

ويمكن رصد أهم التوجهات البارزة في عالمنا المعاصر- والتي تمهد لعالم الغد- فيما يلي:

- التحول نحو نظام عالمي تسوده قوة عظمى واحدة هي الولايات المتحدة الأمريكية التي تسعى لإعادة تشكيل الوضع العالمي بما يحقق لها السيطرة السياسية والاقتصادية والعسكرية والنفوذ الثقافي الشامل.
- التحول في معظم دول العالم نحو اقتصاديات السوق وتأكيد الدور الفاعل والأساسي للقطاع الخاص، وإتاحة الفرص للاستثمار الخاص سواء الوطني أو الأجنبي لمباشرة الدور الأكبر في حقل التنمية الاقتصادية وفقاً لقواعد اللعبة الرأسمالية.
- التوجه لتكوين تجمعات اقتصادية إقليمية تعمل على حشد القوى وتوفير مجالات أرحب للتعاون الإقليمية، ولمعادلة الآثار التي نشأت عن التوجه الدولي لتحرير التجارة وفقاً لاتفاقيات الجات ١٩٩٤، وفي مقدمة تلك التكتلات المجموعة الأوروبية، مجموعة الآسيان، مجموعة باسفيك ونافتا

التي تضم الولايات المتحدة الأمريكية وكندا والمكسيك. كما تجري مجالات منذ عدة سنوات لإقامة السوق الشرق أوسطية.

- الانطلاقة الهائلة للثورة التقنية والعلمية وانتشار تطبيقاتها في مختلف مجالات الحياة والسيطرة المتزايدة لتقنية المعلومات والاتصالات **ICT** على قطاعات الإنتاج والخدمات وحتى الحياة المجتمعية والأسرية.
- اشتداد المنافسة العالمية، والاعتماد المتزايد على البحث والتطوير كأساس لخلق الميزات التنافسية للمنظمات والدول **Competitive Advantages**، وتخافت القيمة التقليدية للميزات النسبية **Comparative Advantages** التي طالما اعتمدت عليها الاقتصاديات الكلية والجزئية.
- وفي ذات الوقت، ونتيجة اشتداد المنافسة والتصارع على الأسواق، وضخامة الاستثمارات اللازمة لتمويل مشروعات البحوث والتطوير، برز

اتجاه قوي لتكوين تحالفات **Alliances** بين المتنافسين لتحسين فرصهم في غزو الأسواق ومواجهة باقي المنافسين.

وفي قمة تلك التحولات والتغييرات ظهرت العولمة **Globalization** باعتبارها التعبير الشامل عن الحالة الجديدة للعالم اليوم، وأصبحت منظمات الأعمال في مختلف دول العالم تسعى لاستثمار الفرص السانحة في تلك السوق العالمي الكبيرة اعتماداً على تقنيات المعلومات والاتصالات، وتوافقاً مع مجمل التوجهات السابقة والتي تشير كلها إلى قيام سوق عالمية واحدة لا تفصل بين أجزاءها الحواجز أو المعوقات التقليدية.

٢. أهم التحولات ذات التأثير على إدارة الموارد البشرية

* الثورات العلمية والتقنية

يمثل انطلاق الثورة العلمية والتقنية العامل الحاسم في حركة وأوضاع نظم الأعمال في العالم بما حققته من توفير طاقات إنتاجية لا متناهية وإبداعات وقدرات متسارعة على تطوير السلع والخدمات. وقد أدت تلك الثورات العلمية والتقنية إلى ما يشابه القدرة على إلغاء آثار القيود التقليدية التي اعتادت "الإدارة" أن تعمل في ظلها، وساعدتها في التخلص من قيود ومحددات كانت دائماً من عوامل تحجيم القدرات الإنتاجية. ويبرز في هذا المجال ما حققته التقنيات الجديدة من تجاوز لقيود وحدود المكان والزمان وندرة الخامات والموارد الطبيعية وضرورات النمطية في نظم الإنتاج الكبير. وكان لتلك التطورات العلمية والتقنية تأثيراتها المهمة في تشكيل الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة من حيث الكم والكيف.

فمن ناحية أصبحت الأعداد المطلوبة من العاملين بشكل عام أقل كثيراً نتيجة إحلال التقنيات الجديدة محل الأفراد، كما أن نوعيات الخبرة ومستويات المهارة والتأهيل اللازمة في أفراد المنظمات المعاصرة اختلفت كثيراً وفق متطلبات التعرف على التقنيات الجديدة وضرورات استيعابها والتعامل معها بكفاءة. وقد نتج عن كل ذلك تغييرات جوهرية في أنماط الإعداد والتدريب والتنمية للموارد البشرية، وكذلك مجمل النظم المتعلقة بإدارة الموارد البشرية من حيث تصميم الأداء وتوجيهه، وعلميات قياس وتقييم الأداء، وأنماط وأسس تحديد الرواتب والمكافآت. كذلك ونتيجة لارتفاع المستوى العلمي والمعرفي للعاملين في المنظمات المعاصرة نما الاتجاه نحو تمكين العاملين **Empowerment** وإشراكهم في تحميل مسئوليات اتخاذ القرارات. ولا شك أن الثورة العلمية والتقنية كانت عاملاً مهماً في تيسير عولمة الأسواق والإسراع بمعدلات نمو التجارة الإلكترونية

من خلال تقنيات الاتصالات والحاسبات الإلكترونية التي تأتي شبكة الإنترنت نتيجة مباشرة لها.

إن حجم التعاملات الدولية عبر شبكة الإنترنت في تزايد مطرد ويؤكد حقيقة حرية التجارة الدولية وتخطيها الحدود الوطنية والضوابط الحكومية حتى قبل إتمام تنفيذ مقررات اتفاقيات الجات، الأمر الذي يؤكد أهمية التحول نحو نوعية جديدة من الموارد البشرية تتناسب مع الأوضاع المعاصرة.

* عالمية الأسواق وتحرير التجارة

وتأتي عملية انفتاح الأسواق الوطنية وتحولها إلى سوق واحدة عالمية بمثابة قوة دافعة قوية تعمل في اتجاه تمييز الشركات والمؤسسات التي تمتلك القدرات الإنتاجية والتقنية والقدرات التنافسية المناسبة، وتيسر لها الدخول في تلك السوق العالمية وتحقيق مراكز تنافسية متينة فيها. وقد كان هذا التحول عاملاً رئيسياً في توجيه اهتمام الإدارة في المنظمات

المعاصرة نحو البحث عن الموارد البشرية المتميزة القادرة على التغلغل في تلك الأسواق الجديدة والمتنوعة. كما أن تواجد المنظمات في دول متعددة ألزمها التعامل مع الموارد البشرية الوطنية، ومن ثم بدأت أهمية فكرة إدارة التنوع في مجال إدارة الموارد البشرية وذلك نتيجة اختلاف الثقافات والعادات والقيم بين العاملين من دول مختلفة، حيث تسعى الشركات العالمية أو متعدية الأممية إلى تشكيل مواردها البشرية من جنسيات متعددة تتوافق مع تعدد الدول التي تتواجد فيها تلك الشركات.

وكان توقيع اتفاقيات الجات وإنشاء منظمة التجارة العالمية عنصراً فاعلاً ومؤثراً في إعادة تشكيل السياسات الاقتصادية وأسس تنظيم قطاعات الأعمال في الدول الموقعة على الاتفاقيات والملتزمة بتنفيذ ما نصت عليه من إلغاء تدريجي خلال سنوات محدودة للرسوم والضرائب الجمركة على الواردات، وكذا إلغاء كافة أشكال الحماية غير الجمركية وفتح أسواقها أمام السلع والخدمات الوافدة من خارجها، وتحمل أعباء اقتصادية

واجتماعية هائلة نتيجة اختلاف المواقف النسبية لقطاعات الإنتاج الوطنية في كثير من دول العالم وعدم قدرتها على مواجهة المنافسة الطاغية الآتية من الدول المتقدمة اقتصادياً.

وينصب تأثير هذا المتغير ليس فقط على فكر وتقنيات إدارة الموارد البشرية في إطلاقها، وإنما وبالدرجة الأولى فإن تأثيرها موجه إلى القيادات الإدارية العليا التي سيكون عليها تغيير أفكارها وأساليب تعاملها ومعاييرها في اتخاذ القرارات لتتوافق مع متطلبات التعامل في سوق عالمية مفتوحة، ولمواجهة تحركات المنافسين الآتين من الخارج دون عوائق، وكذا للعمل في ظروف جديدة تخلو من الضمانات وأشكال الحماية والرعاية من الدولة كما في السابق.

كذلك يصب في هذا الاتجاه حركة تكوين التجمعات الاقتصادية الإقليمية التي تحاول إقامة نوع من التوازن بين مصالح الدول المكونة للتجمع الإقليمي وبين ضرورات الانصياع لمتطلبات تحرير التجارة الدولية التي

تفرضها الدول الكبرى وفي مقدمتها الولايات المتحدة لتحقيق مصالحها الذاتية بالدرجة الأولى. ففي هذه الحالات يكون المطلوب نوعيات متميزة من القيادات الإدارية العليا والأفراد المختصين بالتعامل في إطار تلك التجمعات. كما يصب في نفس الاتجاه حركة التعاون الأوروبي مع دول البحر المتوسط والمتمثلة في اتفاقيات المشاركة مع بعض دول المنطقة العربية.

* التحولات السياسية والتوجه نحو الديمقراطية

كان انهيار الاتحاد السوفيتي القديم وما تبعه من تفسخ في الجمهوريات السوفيتية وتصدع في جبهة الاشتراكية العالمية بشكل عام من أهم العوامل التي ساعدت كثيراً من الدول على مراجعة نظمها السياسية والاقتصادية، وشجعت على التحرر من مظلة الحكم الشمولي وسيادة البيروقراطية الحكومية في نظم الاقتصاد المخطط مركزياً. وتبع هدم سور برلين إعادة توحد ألمانيا الغربية والشرقية وتحرر دول أوروبا الشرقية من

نظم الحكم الشيوعي وتحولها بدرجات مختلفة إلى ديمقراطيات على النمط الغربي تسعى للانضمام إلى الاتحاد الأوروبي والالتحاق بركب السوق الأوروبية والعملة الأوروبية الموحدة. وكان لزاماً على تلك الدول أن تأخذ بنظام اقتصاديات السوق وتتخلص من الملكية العامة لقطاعات الإنتاج والخروج من عزلتها الاقتصادية السابقة والاندماج في السوق العالمي. وقد امتد تأثير هذه الحركة نحو الديمقراطية واقتصاديات السوق إلى كثير من الدول خارج أوروبا في أفريقيا وآسيا ودول الشرق الأوسط وذلك بدرجات متباينة من العمق والنجاح. وقد ساعدت هذه الحركة التحررية على انطلاق مؤسسات ومنظمات واتفاقيات تسعى جميعها إلى تنمية التواصل العالمي وانفتاح الدول بعضها على بعض وإزالة القيود المانعة لحركة الأموال والقوى العاملة والمبادلات الاقتصادية بين دول العالم. وشهدت التعاملات في العملات والأوراق المالية وحركة الاستثمارات المباشرة طفرات هائلة في السنوات الأخيرة.

وقد كان لتلك التحولات السياسية تأثيراتها الهائلة على قضايا الإنسان وتصاعد الاهتمام بأفكار حقوق الإنسان، واحترام حرية الإنسان في اختيار نوع العمل، وحمايته من البطالة، وتقييد حرية أصحاب الأعمال في فرض نظم وشروط التوظف. وتصاعدت حركات تسعى إلى تجريم تشغيل الأطفال، بل أصبحت هذه القضية أهم الشروط التي تنطوي عليها اتفاقيات التعاون والمشاركة بين الاتحاد الأوروبي وغيره من الدول. كما تجسد التحول السياسي على المستوى العالمي نحو النظم الليبرالية بشكل عام والقائمة على التعددية الحزبية، والديمقراطية النيابية بشكل أو بآخر. ومن ثم بدأت الدول والمنظمات في الاهتمام بالموارد البشرية وتوفير فرص التعليم الأفضل، والرعاية الصحية والاجتماعية، وتخصيص جوانب مهمة من الميزانيات العامة لمشروعات تشغيل العاطلين وتطوير نظم الضمان الاجتماعي وتعويضات البطالة. كل ذلك أنتج نوعية أفضل من الموارد البشرية ذات قدرات ومهارات أعلى، وبالتالي يتطلعون إلى أساليب

أفضل في التعامل من جانب الإدارة المسئولة في المنظمات، ولا يقبلون الممارسات القديمة لإدارة الموارد البشرية التقليدية.

* الصحوة الثقافية والانتباه إلى أهمية التعليم

انتبه العالم إلى أهمية الثقافة والتعليم في تحقيق النهضة والتنمية الوطنية، وسارعت معظم دول العالم إلى تبني خطط وبرامج طموحة لتطوير نظم التعليم بها على مختلف المستويات ووجهت نسباً متزايدة من الناتج القومي الإجمالي بها نحو تحسين نوعية التعليم وزيادة قدرته على استيعاب أعداد متصاعدة من السكان. وكان لانتشار الفضائيات وتقنيات المعلومات أثر هائل في تطور نظم التعليم المفتوح والتعليم من بعد والوصول بالخدمات التعليمية إلى ملايين السكان الراغبين في التعليم أينما كانوا ومهما تباعدت مواطنهم عن مصادر التعليم التقليدي في بلادهم. بل وتجاوزت إمكانيات التعليم من بعد حدود الدولة الواحدة وأتيحت لمواطني العالم الحصول على فرص للتعليم والحصول على

خدمات تعليمية متطورة من مصادر أجنبية تبعد آلاف الأميال عن مقار إقامتهم. وأصبح مفهوم "التعليم مدى الحياة" هو السائد في معظم الدول، وتعمل منظمة اليونسكو على نشره وترويجه وتطوير آليات مساعدة للدول في تطبيقه. كما أصبحت القنوات الفضائية ونظم البث المباشر عبر الأقمار الصناعية التي تملأ السماوات المفتوحة الآن مصدراً رئيسياً للمعلومات والتأثير الثقافي المتبادل بين دول العالم عاملاً أساسياً في انصهار الثقافات المختلفة وبداية ظهور ثقافة عولمية.

لقد أنتجت حركة التجديد والتطوير الثقافي والتعليمي واقعاً جديداً يعيشه الإنسان المعاصر يتميز بالانفتاح الفكري والتنوع الثقافي يسمح للإنسان تحصيل العلم والمعرفة في أي مكان وفي أي وقت وبتكلفة زهيدة. وكانت المحصلة المهمة لتلك الصحوة الثقافية والتعليمية أن توفرت للمنظمات المعاصرة نوعيات متفوقة من الموارد البشرية أطلق عليها بيتر دركر اسم

"عمال المعرفة" الذين يشغلون الأعمال الأكثر أهمية والأعلى في إنتاج القيمة المضافة في المنظمات.

* الانتباه إلى البيئة

اهتم العالم في السنوات الأخيرة بقضية البيئة وضرورة وضع النظم والضوابط الكفيلة بالمحافظة على سلامتها والقضاء على مصادر التلوث البيئي المختلفة وانعقدت لذلك المؤتمرات العالمية وشاركت الحكومات والمنظمات الدولية والوطنية في سباق كبير من أجل إصحاح البيئة، وانعكس هذا الاهتمام على مختلف مؤسسات المجتمع المعاصر الثقافية والتعليمية والإنتاجية ومنظمات المجتمع المدني على اختلاف توجهاتها. وتبلورت الصحوة البيئية في نظم وآليات للإنتاج تراعي متطلبات المحافظة على البيئة، وتطورت قواعد ومواصفات دولية يلزم الأخذ بها من أجل التأهل للتعامل في السوق العالمي والاندماج في هيكل العلاقات الدولية.

ويمثل الإنسان والاهتمام به محور مشروعات التنمية المستدامة والمحافظة على البيئة، وبالتالي اهتمت الإدارة بتنمية مناخ العمل داخل المنظمات بما يتفق وأسس الإدارة البيئية السليمة. فقد اعتبرت الإدارة أن الإنسان هو محور الإنتاج أساس تحقيق القيم، ومن ثم تكون العناية به والاستثمار في مشروعات التنمية البشرية أساس للتقدم الإنتاجي.

* بزوغ عصر المعرفة

يعرف العصر الحالي بعصر المعرفة ويتسم بسمات رئيسية تجعله مختلفاً إلى حد بعيد عما سبق من عصور سادت فيها فلسفات وتوجهات تعبر عن الزراعة أو الصناعة باعتبارها النشاط الإنساني الأساسي في تلك العصور.

وتتبلور السمة المحورية لعصر المعرفة في الاهتمام المكثف بالإنسان وتنمية واستثمار قدراته الذهنية واعتباره الأساس في تحقيق أي تقدم أو تنمية بالمجتمع. وتفرع عن تلك السمة المحورية الاهتمام بالعلم والبحث

العلمي كأساس لأي عمل، والاهتمام بتنمية التراكم المعرفي باعتباره الثروة الحقيقية للمجتمع، واعتبار المعرفة هي المعيار الأهم في تقييم البشر والمنظمات وما يتم بها من أنشطة وما يتحقق لها من إنجازات.

وأصبحت المعرفة المصدر الحقيقي للسلطة التي يتمتع بها الإنسان أو المنظمة أو الدولة. فالمعرفة وليست المال أو المنصب الإداري أو النزعة السياسية هي مصدر السلطة الحقيقي في عصر ومجتمع المعرفة. وقد ترتب على ذلك الاهتمام بتكامل مصادر المعرفة وتنظيمها وتنميتها، وارتفاع أهمية وقيمة الأعمال ذات المحتوى المعرفي، واتجاه النسبة الغالبة من أفراد المجتمع إلى الاشتغال بها خاصة في صناعات الخدمات التي أصبحت تمثل النسب الأعلى في تكوين الناتج القومي الإجمالي للدول المتقدمة اقتصادياً وتقنياً ومعرفياً.

وقد اكتشفت الإدارة أهمية المعرفة في بناء وتنمية القدرات المحورية للأفراد والجماعات والمنظمات والدول، ومن ثم اهتمت ببناء برامج تنمية

وتوظيف المعرفة لتحقيق تحسين مستمر في العمليات والأنشطة الإنتاجية والخدمية، واكتشاف منتجات وخدمات جديدة. ويترتب على ذلك أن يصبح تخليق المعرفة هو العمل الأكثر أهمية وجدوى في المنظمات المعاصرة، وتصبح مشاركة جميع أفراد المنظمة في تكوين وتنمية وتوظيف واستثمار الرصيد المعرفي هي سمة التقدم الحقيقي. كما تبينت الإدارة كذلك أهمية التمييز بين المعرفة الكامنة أو الذاتية للفرد وبين المعرفة الخارجية التي تأتيه من مصادر بيئية خارجة عنه، وضرورة المزج بينهما حيث لا غنى لإحداهما عن الأخرى، وحيث يحدث التقدم المعرفي نتيجة الاحتكاك والتمازج بين هذين النوعين من المعرفة.

٣. الملامح الرئيسية لفلسفة "الإدارة الجديدة"

نشأ عن حركة المتغيرات والتحولات واقع جديد وكذلك مفاهيم وتقنيات إدارية جديدة، تتسم بملامح ورؤى تتوافق مع الطبيعة العامة للعالم المعاصر القائم على الحركة والتغيير والعلم والتقنية والانفتاح والانتشار

والتواصل. وتمثل هذه الأفكار الإدارية الجديدة الأساس الذي تبنى عليه فلسفة وتقنيات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. وتعتمد فلسفة الإدارة الجديدة المفاهيم والتوجهات التالية كأساس لتنظيم وإدارة المنظمات على اختلافها [ومن ثم لإدارة الموارد البشرية بها]:

- الاقتناع بأهمية المناخ الخارجي المحيط بالإدارة وضرورة التعامل معه وعدم الانحصار في داخل المنظمة.
- التوجه بالسوق في كافة القرارات والاختيارات التي تتخذها الإدارة، وإعمال قواعد احتكام ومعايير تعكس ظروف السوق ومتطلباته.
- السعي لإرضاء العملاء من خلال التفوق والتميز في تقديم المنتجات والخدمات في الوقت وبالأسلوب وفي المكان وبالشروط التي يقبلونها.
- استثمار التقنيات الحديثة واستيعابها في تطوير نظم الإنتاج والتسويق وتطوير المنتجات وتحسين الأداء البشري.

- استثمار تقنية المعلومات وإعادة التنظيم والهيكلة وتطوير الأساليب والعلاقات الإنتاجية والتسويقية والبشرية في ضوء إمكانيات تقنية المعلومات.
- الترابط والتشابك بين قطاعات وإدارات ومستويات المنظمة الواحدة وفيما بينها وبين المنظمات الأخرى المحلية أو الخارجية ذات العلاقة.
- تأكيد النظرة المستقبلية وإعمال التخطيط الاستراتيجي للتأثير في المستقبل وإعادة صياغة الحاضر بما يهيئ للانتقال إلى المستقبل الذي تسهم الإدارة في صناعته.
- السعي لبناء وتأكيد القدرات التنافسية واعتبار المنافسة شرطاً أساسياً للبقاء في السوق.
- الأخذ بمفهوم تجميع القدرات والطاقات وتوظيفها بشكل متكامل ومتناسق في تحقيق الأهداف والتعامل مع المنافسين.

- استثمار وإدارة الوقت باعتباره مورداً رئيسياً يجب استغلاله على مدار الساعة والتحول عن فكرة أن الوقت قيد على حركة الإدارة.

- تأكيد الجودة الشاملة في كافة مراحل ومناطق ومستويات الأداء، والنظر إلى الجودة في مفهومها الصحيح باعتبارها توجه فكري يع ثقافة المنظمة جميعها وليست مجرد مواصفات للسلع المنتجة وهي في النهاية تعبير عما يرضي العملاء.

- التحول من النظرة المحلية الضيقة إلى التفكير والعمل في إطار مفهوم العولمة واعتبار المناخ المحيط بالمنظمة هو العالم كله وليس مجرد النطاق الجغرافي المحدود الذي يمثل الدولة أو المدينة التي تعمل بها المنظمة.

- استثمار كافة الوسائل والبدائل الممكنة لبناء قدرة تنافسية متعالية ومن ذلك بناء التحالفات مع الآخرين حتى من المنافسين، وتكوين تكتلات

أقوى لمواجهة متطلبات التطوير والتميز وتحسين القدرة على خدمة وإرضاء العملاء والمساهمين.

- المرونة والحركية والتحرر من القوالب الجامدة وإتاحة الفرص لظهور تكوينات مختلفة ومتباينة ومتنافسة تعمل وفق نظم وآليات خاصة بكل منها داخل المنظمة الواحدة.
- قبول التغيير باعتباره من حقائق الحياة التي ينبغي التعامل معها والاستفادة منها ومحاولة صنع التغيير، وبالتالي تعتبر الإدارة الجديدة في حقيقة الأمر هي إدارة التغيير.
- الإيمان بمنطق العمل المتزامن بديلاً عن أسلوب ومنطق العمل بالتتابع والاستفادة في ذلك من تقنيات المعلومات.
- الابتكار والتجديد والتنويع وتشجيع المبتكرين وإدماج الابتكار في نسيج العمل وآليات التنظيم عملاً بمبدأ "الابتكار أو الفناء".

- تنمية وتمكين القيادات الإدارية ذات القدرة على التأثير وتحقيق الأهداف وإطلاق قوى الإبداع والابتكار والتطوير لدى الجميع متحررين من أسر المركزية التقليدية.
- النظر إلى القادة باعتبارهم مدربين ومساندين ورعاة للعاملين وليسوا رؤساء ومسيطرين.
- اتباع مفاهيم الملكية الخاصة وآلياتها حتى داخل شركات القطاع الخاص بتقسيم الشركة إلى وحدات استراتيجية أساسية تتعامل فيما بينها وفق معايير وآليات السوق وتحاسب على الربح والخسارة، وتأكيد طبيعة القادة الإداريين باعتبارهم رجال أعمال وليسوا موظفين.
- دمج الملاك مع غيرهم من أصحاب المصلحة في المنظمة في تنظيم شامل ينسق بين مصالحهم ويلغي التناقض التقليدي فيما بينهم من أجل تعظيم فرص المنظمة باعتبارهم المصدر الحقيقي للنجاح والثروة

الأساسية للشركة واتباع أفكار التمكين وبناء فرق العمل المتعاونة ذاتية الإدارة.

- التأكيد على الأنشطة المعرفية ذات القيمة المضافة الأعلى والتخلص من الأنشطة غير ذات المحتوى المعرفي وإسنادها إلى جهات خارجية والعمل على تعظيم القيمة المضافة.
- الاعتماد على نتائج العلم الحديثة والتقنيات المتطورة في العمل الإداري، وتنمية البحوث والتطوير باعتبارها أسس بناء القدرات التنافسية وتحقيق التميز والتفوق.
- اعتبار الهياكل التنظيمية والأساليب الإدارية والإجراءات ونظم العمل كلها أدوات ووسائل نحو تحقيق الهداف وليست أهدافاً في ذاتها. ومن ثم التأكيد على أهمية تطوير وتغيير تلك العناصر بما يواكب التغيير في ظروف السوق وعناصر المناخ الخارجي وأوضاع المنافسة وتوقعات العملاء.

- أهمية الاستعداد الدائم للتعامل مع المجهول وتوقع المخاطر والمشاكل وضرورة تجهيز الخطط المرنة وبرامج الطوارئ.
- السرعة في رد الفعل أمام التغييرات وعدم الإبطاء في التعامل مع المتغيرات واستثمار تقنيات المعلومات وأسس التنظيم المرن ووحدات الأعمال الاستراتيجية لتحقيق تلك القدرة على الاستجابة السريعة والتفاعل اللحظي مع المتغيرات.

٤. الواقع الجديد

تعيش المنظمات المعاصرة واقعاً مختلفاً نتيجة التحولات العديدة وتأثيراتها على نظام الأعمال. وتتضح مظاهر هذا الواقع الإداري الجديد في كثير من المنظمات على النحو التالي:

- التحول في كثير من الشركات في العالم من حالة التأكد إلى حالة من الغموض وعدم التأكد في نظام الأعمال بسبب المنافسة المحلية

والأجنبية، والمنافسة من رجال الأعمال الجدد ذوي الجرأة، وتعاظم التغييرات التقنية وغيرها من المتغيرات.

- اضطراب الواقع الاقتصادي في العالم وعدم استقرار ما يسمى النظام العالمي الجديد، والتنافس على السيطرة الاقتصادية في العالم بين الولايات المتحدة الأمريكية واليابان وأوروبا الموحدة، مع عودة نمور الولايات المتحدة الأمريكية واليابان وأوروبا الموحدة، مع عودة نمور آسيا إلى استعادة توازنهم واستئناف عملية النمو بعد الأزمة الطاحنة التي اجتاحتهم في عام ١٩٩٧.

- تحلل المؤسسات التقليدية وظهور مؤسسات ونظم جديدة غير واضحة المعالم بعد.

- اتجاه الكثير من الشركات الكبرى في العالم إلى الاندماج في أو التحالف مع أو الاستحواذ على شركات أخرى من أجل تكوين جبهات اقتصادية

ذات قدرات تنافسية أعلى تمكنها من الصمود والبقاء في مناخ الأعمال العالمي الجديد.

- بروز أهمية إدارة "التنوع" والتعامل مع المتناقضات، حيث تعمل المنظمات الآن في سوق عالمي وتستخدم موارد بشرية من مختلف الجنسيات وتقدم خدماتها لعملاء مختلفي الحضارات والثقافات والأذواق وتباشر عملياتها في إطار مجتمعات متباينة التقدم الاجتماعي والثقافي والاقتصادي وتتعايش مع نظم إدارية وسياسية وإدارات حكومية مختلفة.

ويترتب على ذلك بروز أهمية المزج بين "العولمة- **Globalization**" و"المحلية **Localization**-"، مما أظهر تعبيراً جديداً يشير إلى تداخل هذين البعدين في عمل الإدارة وهو "**Glocalization**".

٥. الإدارة المعاصرة والنقلة الفكرية

يمكن وصف ما حدث من تطورات في مفاهيم الإدارة المعاصرة بأنه نقلة فكرية **Paradigm Shift** أوجدت بناءا فكرياً جديداً تستهدي به الإدارة

الحديثة في صراعها من أجل البقاء. وتتلخص هذه النقلة الفكرية فيما يلي:

- التحول من مجموعة ثابتة من المبادئ الإدارية الجامدة، إلى مجموعات من المفاهيم الإدارية المرنة والمتغيرة باستمرار.
- التحول من الانحصار في الظروف والمحددات المحلية والإقليمية، إلى العولمة والمزج بينها وبين المحلية.
- التحول من نظم الإنتاج القائم على العمليات اليدوية أو التماثلية **Analogue** والمستقلة بعضها عن بعض، إلى العمليات الإلكترونية والتقنية الرقمية **Digital**.
- التحول من مفاهيم التخطيط الاستراتيجي والاستراتيجيات الرشيدة، إلى التفكير الاستراتيجي والابتكار وتنمية القدرات الرئيسية.

- التحول من الهياكل التنظيمية الهرمية الجامدة المبنية على أساس التخصص وتقسيم العمل حسب أفكار تايلور وفورد، إلى الهياكل المرنة الشبكية والافتراضية المعتمدة على تقنيات المعلومات.
- التحول عن أهداف الربح السريع وإرضاء أصحاب رأس المال، إلى هدف النمو المتواصل وإرضاء أصحاب المصلحة.

هذه التحولات تعكس معاني الحركية والديناميكية والتطور المستمر والقابلية للتعليم والتكيف مع الظروف، كما تبرز الآثار المهمة لتقنيات المعلومات والتقنيات العالية بشكل عام، وتكرس السمات الأساسية المتمثلة في منظمة الأعمال الجديدة باعتبارها كائن حي يتعلم ويتطور ويتشابك مع غيره من الكائنات الحية في مناخ يتسم بالتعقد ويعتمد على التفكير والإبداع الإنساني والتراكم المعرفي المتواصل.

٦. انعكاسات الفكر الإداري الجديد على إدارة الموارد البشرية

كان للتحولات الفكرية الجذرية في مفاهيم وتقنيات الإدارة المعاصرة تأثيراتها الواضحة على مفاهيم إدارة الموارد البشرية بدرجة واضحة. وتتمثل أهم تلك التأثيرات فيما يلي:

- تغير النظرة إلى إدارة الموارد البشرية من كونها مجموعة أعمال إجرائية تتعلق بتنفيذ سياسات ونظم العاملين، إلى اعتبارها وظيفة استراتيجية تتعامل مع أهم موارد المنظمة وتتشابك مع الأهداف والاستراتيجيات العامة لها.
- الانطلاق بفكر إدارة الموارد البشرية من الانحصار في مشكلات الاستقطاب والتوظيف للعاملين حسب احتياجات الإدارات التنفيذية المختلفة إلى الانشغال بقضية أكثر أهمية وحيوية وهي إدارة الأداء وتحقيق الإنتاجية الأعلى وتحسين الكفاءة والفعالية.

- الارتفاع بمستوى القائمين على أعمال إدارة الموارد البشرية إلى مرتبة الإدارة العليا، فقد أصبحت وظيفة إدارة الموارد البشرية في كثير من المنظمات تعادل في مستواها التنظيمي إدارات الإنتاج والتسويق والتمويل.
- إدماج أفكار وتقنيات إدارة التنوع في فلسفة إدارة الموارد البشرية للتعامل بكفاءة مع مختلف نوعيات العاملين في المنظمات ذات الاتجاه نحو العولمة.
- الانتشار في عمليات البحث والاستقطاب إلى سوق العمل العالمي وعدم الانحصار في السوق المحلي بحثاً عن أفضل العناصر وأكثرها قدرة على تحقيق أهداف المنظمة بغض النظر عن اعتبارات الجنسية والمواطنة التقليدية.
- النظر إلى مهام إدارة الموارد البشرية باعتبارها عمليات متكاملة ومترابطة، وليست إجراءات مستقلة ومنقطعة الصلة. وبهذا يمكن استثمار

المعلومات والخبرات الناشئة من بعض العمليات في تطوير وتحسين كفاءة عمليات أخرى.

- اعتبار تكلفة المهام التي تتولاها إدارة الموارد البشرية [مثل نفقات التدريب والتنمية، ونفقات تطوير النظم، ونفقات بناء استراتيجيات الموارد البشرية] على أنها نفقات استثمارية تدر عائداً على الاستثمار وليست مجرد نفقات إيرادية بدون مردود.

- إدماج تقنيات المعلومات والاتصالات في عمليات إدارة الموارد البشرية والتحول نحو نظم وتقنيات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية.

- تبني مفاهيم وتقنيات إدارة الجودة الشاملة في عمليات إدارة الموارد البشرية، واعتبار مختلف الإدارات التي تخدمها إدارة الموارد البشرية بمثابة العملاء الداخليين الذين يجب العمل على إرضائهم.

- نشر فكر إدارة الموارد البشرية بين مختلف المديرين والمشرفين، واعتبار كل منهم مسئولاً عن الموارد البشرية وليس فقط فريق

المتخصصين العاملين في التقسيم التنظيمي المختص بشئون الموارد البشرية.

والخلاصة أن ما حدث ويحدث في العالم المعاصر من تغييرات وتحولات قد وجدت طريقها للتأثير في أوضاع المنظمات وفكر الإدارة، ونتج عن ذلك فلسفة جديدة ونموذج إداري متطور يختلف عن مفاهيم وأفكار الإدارة التقليدية التي سادت في عصر ما قبل المعلومات والتقنية. وامتد تأثير الإدارة الجديدة إلى إدارة الموارد البشرية كي تتحول إلى فلسفة وتقنيات جديدة ومختلفة تضع الإنسان في قمة اهتماماتها، وتدمج استراتيجياتها وبرامج عملها في البناء الاستراتيجي للمنظمة.

الفصل الثاني

الموارد البشرية

ركيزة أساسية في الفكر الإداري الحديث

تعتبر الموارد البشرية ممثلة في العاملين بالمنظمة من مختلف الفئات والمستويات والتخصصات هي الدعامة الحقيقية التي تستند إليها المنظمة الحديثة.

إن العاملين هم الأداة الحقيقية لتحقيق أهداف الإدارة، فهم مصدر الفكر والتطوير، وهم القادرون على تشغيل وتوظيف باقي الموارد المادية المتاحة للمنظمة. كما تساهم الموارد البشرية مساهمة فعالة في تحقيق أهداف المنظمة إذا توفرت الظروف الإيجابية التي تدفع الإنسان إلى العمل والعطاء وأهمها ما يلي:

- أن يسند إلى الإنسان العمل المناسب لخبراته وتخصصاته ومهاراته [أي أن يحب عمله].
- أن يسمح للإنسان بقدر من السلطة المناسبة مع المسئولية التي يتحملها حين ممارسة عمله [أي يتم تمكينه للقيام بمسئولياته معتمداً على قدراته وتقديره للأمور].

- أن يعلم الإنسان مسبقاً الأسس والمعايير التي يتم تقييم أداءه وفقاً لها.
- أن يحصل الإنسان على التوجيه الإيجابي والإشراف المساند من رؤساءه.
- أن يوضع الإنسان في مجموعة عمل متجانسة.

ونظراً للأهمية الفائقة للموارد البشرية وقدرتها على المساهمة إيجابياً أو سلبياً في تحقيق أهداف المنظمة، تولي الإدارة الحديثة اهتماماً متناسباً بقضايا الموارد البشرية من زاويتين: الأولى، تخطيط الموارد البشرية والثانية، تنمية الموارد البشرية. وتتكامل الزاويتان في مفهوم "إدارة الموارد البشرية" وقد أضيفت لها في السنوات الأخيرة صفة "الاستراتيجية" لتصبح "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية" دلالة على الأهمية الاستراتيجية للموارد البشرية وارتباط التعامل معهم بالاستراتيجيات العامة للمنظمة.

الموارد البشرية في الفكر الإداري الحديث

إن اهتمام الإدارة المعاصرة بقضايا الموارد البشرية يعبر عن محاولة إيجاد التوازن دائماً بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد، وبين التكلفة والعائد في التعامل مع الأفراد. وتنطلق الإدارة الحديثة في اهتمامها بالتنمية البشرية من اعتقاد علمي سليم أن الإنسان لديه طاقات وقدرات ذهنية تفوق كثيراً ما يتم استغلاله أو الاستفادة به فعلاً في مواقع العمل المختلفة، وأن الاستفادة القصوى من تلك القوة الذهنية هي المصدر الحقيقي لتميز المنظمات وقدرتها على تحقيق إنجازات باهرة غير تقليدية. ولذلك نجد أن المحور الأساسي في فكر الإدارة الجديدة هو خلق القدرة التنافسية، وأن الموارد البشرية الفعالة هي ركيزة تكوين هذه القدرة وذلك وفقاً للمنطق التالي:

- إن النتيجة الأساسية لحركة المتغيرات في عالم اليوم هي بروز الانفتاح والتحرر والمرونة كعناصر رئيسية في حركة منظمات الأعمال وكلها تؤدي إلى إشعال قوى التنافس فيما بينها.

- يتحدد مصير منظمة الأعمال في عالم اليوم وما قد تحققه من أرباح ونتائج على ما يتوفر لها من قدرات تنافسية تصل بها إلى إرضاء العملاء والتفوق على المنافسين.

- تتكون القدرات التنافسية لمنظمة الأعمال بالتصميم والتخطيط والإعداد لتحويل المزايا والموارد المتاحة لها إلى منافع وقيم أعلى للعملاء، وتميز واختلاف عن المنافسين.

- أن المصدر الحقيقي لتكوين القدرات التنافسية واستمرارها هو "المورد البشري" الفعال، حيث يبرز دوره في كل عنصر من عناصر القدرة التنافسية للمنظمة. إن ما يتاح لمنظمة العمال من موارد مادية ومالية وتقنية ومعلوماتية، وما قد تتميز به تلك الموارد من خصائص، وإن كانت شرطاً ضرورياً لإمكان الوصول إلى القدرة التنافسية، إلا أنها ليست شرطاً كافياً لتكون تلك القدرة. ذلك أنه لابد من توفر العمل البشري المتمثل في عمليات التصميم والإبداع الفكري، التخطيط والبرمجة، التنسيق والترتيب،

الإعداد والتهيئة، التطوير والتحديث، التنفيذ والإنجاز، والتقويم والمحاسبة. تلك العمليات التي هي نتاج العمل الإنسان ومظاهره هي أساس النجاح في المنظمات وبدونها لا يتحقق أي نجاح مهما كانت الموارد الأخرى المتاحة للمنظمة.

وتعتبر تلك العمليات البشرية من منظور الفكر الإداري المعاصر هي الآلية الحقيقية لتحويل ما تملكه المنظمات من موارد [طاقات محتملة] إلى قدرات تنافسية [طاقات مستغلة فعلاً]. والحقيقة المهمة التي يركز عليها الفكر الإداري المعاصر أن هذا الجهد البشري لا يمكن أن يصل إلى تحقيق نتائج ذات قيمة بمجرد أن يتوافر، بل لابد من التخطيط والإعداد والتوجيه والتنمية المستمرة في إطار نظام متطور لإدارة الموارد البشرية بالتناسق مع استراتيجيات المنظمة.

الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية

لعل أبرز ما أحدثته المتغيرات والتوجهات العالمية وروافدها الإقليمية والمحلية من تأثيرات جذرية في مفاهيم الإدارة الجديدة، هو ذلك الانشغال التام والعناية الفائقة بالموارد البشرية باعتبارها حجر الأساس والمورد الأهم الذي تعتمد عليه الإدارة في تحقيق أهدافها. وقد تبلور هذا الاقتناع الكامل بالدور الرئيسي للموارد البشرية في مجموعة الأسس التالية التي يتضمنها هيكل الفكر الإداري الجديد:

- أن المورد البشري هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات، وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي.
- أن الإنسان في منظمة الأعمال يرغب بطبيعته في المشاركة وتحمل المسئولية، ولا يقتنع بمجرد الأداء السلبي لمجموعة من المهام تحددها له الإدارة، بل هو يريد المبادرة والسعي إلى التطوير والإنجاز.

- أن الإنسان إذا أحسن اختياره وإعداده وتدريبه وإسناد العمل المتوافق مع مهاراته ورغباته، فإنه يكفي بعد ذلك توجيهه عن بعد وبشكل غير مباشر ولا يحتاج إلى التدخل التفصيلي من المشرف أو الرقابة اللصيقة لضمان أداءه لعمله.

- أن الإنسان يزيد عطاؤه وترتفع كفاءته إذا عمل في مجموعة [فريق] من الزملاء يشتركون معاً في تحمل مسئوليات العمل وتحقيق نتائج محددة.

وقد تكاملت لذلك مفاهيم حديثة في إدارة الموارد البشرية تتناول قضايا استثمار الموارد البشرية من منظور شامل ومتكامل يعكس كل الإسهامات والإضافات الإيجابية لتيارات فكرية متجددة مستمدة من النموذج الفكري الجديد للإدارة المواكب لحركة المتغيرات وظروف عالم العولمة والتنافسية.

ويتلخص المنطق الأساسي لإدارة الموارد البشرية الجديدة في ضرورة احترام الإنسان واستثمار قدراته وطاقاته بتوظيفها في مجالات العمل

الأنسب له، واعتباره شريك في العمل وليس مجرد أجير. وفي ذلك فإن مفاهيم إدارة الموارد البشرية الجديدة تختلف جذرياً عن مفاهيم إدارة الأفراد أو إدارة الموارد البشرية التقليدية على النحو التالي:

إدارة الموارد البشرية التقليدية	إدارة الموارد البشرية الجديدة
- اهتمت بالبناء المادي للإنسان وقواه العضلية وقدراته الجسمانية، ومن ثم ركزت على الأداء الآلي للمهام التي يكلف بها دون أن يكون له دور في	- تهتم بعقل الإنسان وقدراته الذهنية وإمكانياته في التفكير والابتكار والمشاركة في حل المشاكل وتحمل المسئوليات.

إدارة الموارد البشرية التقليدية	إدارة الموارد البشرية الجديدة
التفكير واتخاذ القرارات.	
- ركزت على الجوانب المادية في العمل، واهتمت بقضايا الأجور والحوافز المالية، وتحسين البيئة المادية للعمل.	- تهتم بمحتوى العمل والبحث عما يشحذ القدرات الذهنية للفرد، ولذا تهتم بالحوافز المعنوية وتمكين الإنسان ومنحه الصلاحيات للمشاركة في تحمل المسئوليات.
- اتخذت التنمية البشرية في الأساس شكل التدريب	- التنمية البشرية أساساً هي تنمية إبداعية وإطلاق لطاقات

إدارة الموارد البشرية التقليدية	إدارة الموارد البشرية الجديدة
المهني الذي يركز على إكساب الفرد مهارات ميكانيكية يستخدمها في أداء العمل دون السعي لتنمية المهارات الفكرية أو استثمارها.	التفكير والابتكار عند الإنسان، وتنمية العمل الجماعي وشحذ روح الفريق.

سمات النموذج الفكري الجديد لإدارة الموارد البشرية.

- إن إدارة الموارد البشرية هي نظام متكامل ومترابط يتضمن مجموعة من العمليات المتصلة والمتداخلة.

- إن فعالية إدارة الموارد البشرية تنبع من وجود مجموعة من السياسات المتناسقة التي توجه العمليات والممارسات الإدارية في قضايا الموارد البشرية بما يتناسق وأهداف المنظمة من جانب، ويتماشى مع المفاهيم الجديدة لإدارة الموارد البشرية والنظرة الصحيحة إلى العنصر البشري باعتباره شريك من جانب آخر.
- أهمية تصميم استراتيجية لإدارة الموارد البشرية تستهدف تعظيم العائد على الاستثمار البشري متمثلاً في القيمة المضافة بواسطة المورد البشري بالنسبة إلى تكلفة هذا المورد.
- يعتمد نجاح إدارة الموارد البشرية في الوصول إلى المخرجات المستهدفة على الفهم الصحيح والتحليل الموضوعي لمتطلبات الأداء وظروفه داخل وخارج منظمة الأعمال، وعلى الإدراك الصحيح لخصائص ومميزات الموارد البشرية المتاحة، ومن ثم يأتي الإعداد والتخطيط والتنفيذ للعمليات والأنشطة في نظام الموارد البشرية متوازناً وفعالاً.

- يتوقف نجاح استراتيجية الموارد البشرية على مدى توازنها واتساقها مع باقي استراتيجيات قطاعات النشاط الأخرى بالمنظمة من تسويق وإنتاج وتمويل وتطوير، ومن ثم تصبح جزءاً عضوياً في البناء الاستراتيجي الشامل للمنظمة.

- الإنسان طاقة ذهنية في الأساس يعمل برغبة في الإنجاز ويحتاج إلى نمط متحرر من القيادة، ويبدع حين يعمل ضمن فريق متجانس. وبالتالي يصبح إطلاق الطاقات البشرية هو المدخل الذي تتبعه إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية لتعظيم القيمة المضافة من الأداء البشري بالنسبة لتكلفته، ويتم ذلك بالدرجة الأولى من خلال:

١. تحليل هيكل الموارد البشرية المتاح للمنظمة وتقييم طاقاته ومهارته قياساً إلى متطلبات الأداء وظروفه.

٢. تحديد الفجوة بين هيكل الموارد البشرية المستهدف [مهارات، اتجاهات، طاقات ذهنية]، وبين الهيكل المتاح والبحث عن مداخل لسد هذه الفجوة.

٣. تخطيط الأداء البشري وتوجيه هيكل المهارات والقدرات بالتوافق مع متطلبات العمل حالياً ومستقبلاً.

٤. تخطيط أساليب وآليات ومحفزات تعظيم العائد من الاستثمار البشري.

٥. توفير العمل الجماعي والمشاركة الإيجابية لعناصر المورد ابشري في حل مشاكل المنظمة وتطوير أوضاعها,

وهكذا فإن هذا التحول في فكر إدارة الموارد البشرية إنما يعكس إدراك الإدارة المعاصرة لقيمة العمل الإنساني والمتمثل بالدرجة الأولى في التفكير والإبداع الذهني. وقد زاد اقتناع الإدارة المعاصرة بهذه الحقيقة بعد أن أظهرت الصناعة اليابانية قدراتها الفائقة على المنافسة والتميز على الصناعات الغربية عموماً والأمريكية على وجه الخصوص، وذلك باستثمار الطاقات الإبداعية للعامل الياباني وتفعيل نمط للإدارة يقوم على الاحترام الكامل للإنسان وتنمية نمط العلاقات الوظيفية الممتدة والمبني على الولاء.

مفهوم رأس المال الفكري

كان من أهم نتائج ثورة العلم والتقنية وحركة المتغيرات العولمية إن بدأت ظاهرة مختلفة في منظمات الأعمال -والمنظمات عامة- هي ارتفاع الأهمية النسبية للأصول غير المادية أو ما يطلق عليه الأصول غير الملموسة [المعنوية] إذ أصبحت تمثل النسب الأكبر في أصول الشركات والمنظمات. وبالتحليل البسيط يتضح أن تلك الأصول غير الملموسة هي المعرفة المتراكمة في عقول الموارد البشرية والناتجة عن الممارسة الفعلية للعمل، والتوجيه والمساندة من القادة والمشرفين، وتبادل الأفكار والخبرات مع الزملاء في فرق العمل، ومتابعة المنافسين، والتعرض لمطالب العملاء، وكذا نتيجة التدريب وجهود التنمية والتطوير التي تستثمر فيها المنظمات مبالغ طائلة. إن هذه المعرفة المتزايدة والمتراكمة هي الثروة الحقيقية للمنظمات -بل وللدول-، وهي بالتالي ما يطلق عليه

الآن "رأس المال الفكري"، وهي أيضاً محصلة عمليات التعلم المستمرة في المنظمات التي تحولت إلى "منظمات متعلمة".

من أجل هذا أصبحت المنافسة الحقيقية بين المنظمات بل وبين الدول هي في محاولة بناء وتنمية رأس المال الفكري بكل الوسائل الممكنة، وحتى بمحاولة السطو على العناصر الفكرية المتميزة من المنافسين أو المنظمات والدول الأخرى. ويعتبر العاملون في المنظمات من ذوي المعرفة والخبرة هم المصدر الرئيسي لرأس المال الفكري، ومن ثم يتضاعف الاهتمام بتطوير نظم وتقنيات إدارة الموارد البشرية من أجل التعامل الإيجابي مع هذه الموارد النادرة ذات القيمة.

وفي العالم المعاصر أصبحت المنظمات أشد استيعاباً واستخداماً للمعرفة نتيجة سرعة المتغيرات وتعاظم الفرص الناشئة عنها من ناحية، وتزايد المنافسة وضغوط العملاء من ناحية أخرى. لذا نجد المنظمات المعاصرة وقد أصبحت أكثر اعتماداً على المعلومات والمعرفة من أجل البحث عن

الجديد من المنتجات والخدمات والأساليب التي تستخدمها للوصل والأكفأ والأسرع إلى العملاء وسبق المنافسين. وتتمثل استخدامات المعرفة في المنظمة المعاصرة في عمليات البحوث والدراسات في المجالات التسويقية، الإنتاجية والإدارية. كما تبدو الحاجة للمعرفة واضحة في تصميم المنتجات والخدمات، وتطوير النظم والتقنيات، وأعمال التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات ومتابعة الأداء وتقييم النتائج والإنجازات. في جميع تلك الحالات يكون الأساس دائماً هو الخبرة والمعرفة والقدرات الذهنية التي يتمتع بها المديرون والخبراء في المنظمة ومن تستعين بهم من المستشارين والمتخصصين من خارجها. إن مشكلة واحدة تتعرض لها معظم المنظمات المعاصرة مثل التعامل في أسواق المال ومتابعة حركة أسعار الأسهم والوراق المالية والعملات في الأسواق المالية من أجل إدارة محفظة الاستثمارات للمنظمة، توضح أهمية استخدام المعرفة وتوظيف القدرات الذهنية للموارد البشرية التماساً للحلول الصحيحة.

إن المعرفة لم تعد فقط أداة في عمليات بناء وتنمية القدرات التنافسية للمنظمات، بل أصبحت أيضاً عنصراً من عناصر المنافسة. ومثال ذلك أن المعرفة متمثلة في تقنيات المعلومات والاتصالات هي التي أتاحت لشركة ناشئة في مجال توزيع الكتب وهي أن تنافس أعتى وأقدم دور النشر العالمية وتتفوق عليها، ذلك أنها تنافس بالمعرفة. وبالتالي فإن المعلومات على الحاسبات الآلية قد حلت محل تلال الكتب التي كانت وما تزال تملأ مستودعات وأرفف دور بيع الكتب التقليدية وتمثل مخزوناً تتجمد فيه أموالاً طائلة وتتكلف نفقات هائلة للمحافظة عليها من أخطار السرقة والحريق وغيرها وتنفق الأيام في جرده وحصره. وبشكل عام فإن المنظمات الأكثر اعتماداً على المعرفة بدأت في التحول نحو امتلاك المزيد من الأصول غير الملموسة [أي راس المال الفكري] والتخلص من أعباء امتلاك الأصول الملموسة. ففي تلك المنظمات المتعلمة ذات المعرفة تقل الاحتياجات إلى المباني، والتجهيزات المكتبية، والمساحات

الشاسعة ومعدات النقل ومستلزمات التخزين، وتتحول كل تلك الأصول إلى أرقام ومعلومات ومعرفة تختزن في الحاسبات الآلية وعلى شبكات الإنترنت والإنترانت.

ويصاحب الحديث عن رأس المال الفكري مفهوم "رأس المال البشري" ويقصد به قيمة الموارد البشرية المتاحة للمنظمة محسوبة بقدر ما أنفق عليها من تعليم وتدريب ورعاية اجتماعية وثقافية وفرص للتعليم الذاتي على وقت المنظمة.

من يملك رأس المال في المنظمات المعاصرة؟

كان التصور في الماضي أن من يقدمون المساهمات المالية لتكوين الشركات ومنظمات الأعمال هم أصحاب رأس المال، ولكن الواقع الجديد يطرح حقيقة أخرى أهم، أن من يملك المعرفة يملك المنظمة. إن رأس المال الفكري يقدمه أصحاب المعرفة، فهم أصحاب رأس المال الحقيقي والأهم. وبذلك حين تتعامل إدارة الموارد البشرية مع أفراد المنظمة يجب

أن ينطلق هذا التعامل من تلك الحقيقة، أن العاملين ليسوا أجراء يعملون لقاء أجر، كما أنهم ليسوا شركاء كما صورتهم بعض الاتجاهات الحديثة نسبياً والتي أدركت أهمية دور الموارد البشرية وحاولت التخلص من بعض السلبيات التي تمثلها أفكار الإدارة التقليدية، ولكنهم في الواقع أصحاب المنظمة لأنهم يملكون رأس المال الفكري "الحقيقي" الذي لا يمكن الاستغناء عنه. إن الأموال يمكن اقتراضها، ولكن لا توجد بنوك ومؤسسات لإقراض الأفكار والمعرفة.

إدارة المعرفة

Knowledge Management

** من عصر المعلومات إلى عصر المعرفة*

يتفق الكثيرون من المفكرين والكتاب المعاصرين أن العالم يعيش الآن مرحلة مختلفة ومتميزة عما سبقها من مراحل، وقد شاع استخدام تعبير "عصر المعلومات" لوصف هذه الحالة التي تتميز بما يلي:

- سيطرة المعلومات على مختلف مجالات الحياة وبروز صناعة المعلومات باعتبارها الركيزة الأساسية في بناء الاقتصادي الوطني.
- بروز الخدمات باعتبارها الجانب الأهم في النشاط الاقتصادي.
- بروز الأنشطة الفكرية في تأثيرها الواضح على المنظمات والأنشطة في مختلف المجالات.
- تزايد جرعة المعلومات في تكوين السلع والخدمات بحيث أصبحت تمثل النسبة الغالبة من تكلفة الإنتاج.
- الاستثمار المكثف لنتاج الفكر الإنساني المتمثل في البحوث والدراسات والتحليلات الفكرية والمبتكرات المستحدثة في مختلف آليات معالجة متطلبات الحياة.
- الاستثمار المكثف لتقنيات الحاسب الآلي والاتصالات والإلكترونيات والمزج بينهما لتحقيق على درجة من التواصل والعمل في الوقت الحقيقي.

- التطوير المتسارع في المكونات البرامجية وتيسير التعامل بالحاسب الآلي في مختلف المجالات.
- الإنتاج الكبير المتسارع للمعلومات، وارتباط إنتاجها بالمستخدمين لها في شبكات محلية وإقليمية وعالمية هي في ذاتها متشابكة.

وقد أدى التطور الهائل في تقنية المعلومات وما صاحبها من طفرات تقنية مماثلة في مجالات الإلكترونيات والاتصالات والبيولوجيا الحيوية، فضلاً عن التغييرات الجذرية في النظم والأوضاع والعلاقات السياسية والاقتصادية والاجتماعية وبروز ما يسمى بالنظام العالمي الجديد، إلى اهتمام مكثف بالإنسان والتنمية البشرية باعتبارهما غاية كل تقدم اقتصادي ومادي. وبنفس المنطق فإن الاهتمام بالإنسان كمصدر للفكر والإبداع تخطى بمراحل النظرة التقليدية له باعتباره عنصر من عناصر الإنتاج يتمتع بقدرات جسمانية ومهارات يدوية فنية بالدرجة الأولى.

ومن ثم صار الاهتمام بالعلم والبحث العلمي ركيزة أساسية في المنظومة العالمية الجديدة، وأصبح نتاج العقل الإنساني وتراكم الإبداع العلمي والتقني متمثلاً فيما يسمى "المعرفة" سمة العصر الجديد أو عصر المعرفة. ويعبر دركر عن تلك التحولات المؤدية إلى بزوغ وسيطرة المعرفة تدرجاً وانتقالاً من عصر المعلومات كما يلي:

- إن المعيار الأهم لتقييم المدير هو مدى صعوبة عمله، وحجم أنواع المعلومات التي يستخدمها وينتجها.
- إن المعلومات تحل محل السلطة الآن.
- لا يكفي أن يعرف المدير ما حوله، بل يجب عليه أيضاً معرفة نفسه.
- إن العالم يتحول الآن من نظام يقوم على الأوامر أو استخدام السلطة، إلى نظام يقوم على المعرفة.

وقد أدخل دركر تعبير "عمال المعرفة" للدلالة على التحول الجذري الذي يحدث في مختلف مجالات العمل حيث ركيزة النجاح الآن ليس من

يستخدمون السلطة أو المهارات اليدوية، بل المسلحون بالمعرفة من باحثين وخبراء ومصممين في فروع العلم والمعرفة المختلفة يوظفونها لتحقيق أهداف منظماتهم.

ونتيجة لهذا التحول فقد زادت نسبة المشتغلين أصحاب المعرفة في مختلف المنظمات عن غيرهم، وهؤلاء هم الذين يباشرون ما يسميه الأنشطة المعرفية وهي المصدر الحقيقي للقدرة التنافسية لأي منظمة حيث تشكل منها قدراتها الأساسية وهو يعدد مظاهر أهمية هذه الأنشطة المعرفية وآثارها في المنظمات المعاصرة على النحو التالي:

- إن الأنشطة المعرفية تحتل الأماكن الأكثر حساسية وتأثيراً في سلسلة القيمة لأي منظمة سواء في مجالات الإنتاج السلعي أو الخدمات.
- الأجدر بالإدارة أن تركز اهتمامها على تنمية الأنشطة المعرفية ومن ثم "القدرات الأساسية" لتكون على مستوى متميز فيما تباشره من أعمال وإلا فإنها تخسر كثيراً إذا باشرت أنشطة هناك من يباشرها أفضل منها،

والأجدر أن تتخلص منها وتعتمد على تلك المنظمات الأعلى تميزاً في الحصول على ما تحتاجه من تلك الأنشطة. وهذا ما يعبر عنه "بالاستناد إلى الغير".

- إن الاستثمار الأمثل لتلك الأنشطة المعرفية يجب أن يتجه إلى الوصول بالنشاط إلى مستوى "الأحسن في العالم" وهو ذلك المستوى الذي يميز المنظمة ولا تجاريها فيه أي منظمة أخرى.
- إن إعمال هذا الفكر يتطلب بالضرورة مراجعة كاملة لكل المفاهيم والأسس والقيم والأفكار التي قامت عليها المنظمات سابقاً والتي تحددت على أساسها العلاقات والحدود بين الصناعات والقطاعات المختلفة في الاقتصاد الوطني.

مجتمع المعرفة Knowledge Society

يقول دركر إن مجتمع ما بعد الرأسمالية- وهو ما يصفه بأنه مجتمع المعرفة- سوف يتميز بأن المورد الرئيسي فيه هو المعرفة وليس رأس

المال أو الخامات وغيرها من عناصر الإنتاج، وهذا المجتمع الجديد يضم طبقات جديدة تختلف عما كان سائداً في المجتمع الرأسمالي. ففي ذلك المجتمع توجد طبقتان:

- الرأسماليون، وهؤلاء حل محلهم في الأهمية المديرون.
- العمال، الذين يتحول فئة منهم إلى طبقة وسطى نتيجة لارتفاع مستوى الإنتاجية والتقدم الصناعي.

أما في مجتمع المعرفة فيتكون من طبقتين أساسيتين هما عمال المعرفة وعمال الخدمات، كما ستكون الأنشطة المعرفية هي أساس إنتاج الثروة وأهم أدواتها هما "الإنتاجية" والابتكار وستكون المهارة الإدارية الأساسية هي كيفية توظيف المعرفة في استخدامات مفيدة ومن هنا سيكون في مجتمع المعلومات:

١. المديرون ذوو المعرفة **Knowledge Executives**
٢. المهنيون ذوو المعرفة **Knowledge Professionals**

٣. الموظفون ذوو المعرفة **Knowledge Employees**

وتتميز المعرفة في عصرها الجديد بكونها "معرفة متخصصة" يمارسها المتخصصون على عكس النمط السابق للمعرفة "العمومية".

* إنتاجية المعرفة

تتركز قيمة المعرفة في كونها أساس لأنشطة إنتاج الثروة من خلال تطبيق الأفكار والمعلومات والمفاهيم والأساليب واستخدامها لأي من الأغراض الثلاثة التالية:

- التحسين المستمر وهو العمل على تطوير العمليات، المنتجات والخدمات الحالية بتطبيق المعرفة المتاحة.
- استخدام المعرفة الحالية لإنتاج عمليات، منتجات وخدمات جديدة ومختلفة ولكن من نفس أنواع المنتجات الحالية.
- ابتكار عمليات منتجات وخدمات لم تكن معروفة من قبل.

وفي نفس الاتجاه نجد توفلر يؤكد أن المعرفة هي مصدر القوة الأعلى جودة ومفتاح "نقلة القوة"، ومن ثم فإن الصراع على تملك المعرفة والسيطرة عليها واحتكار وسائل الاتصالات الناقلة للمعرفة هي في قلب الصراع العالمي الجديد. وفي الأساس فإن الاتفاق بين المفكرين في هذا المجال يقود على التأكيد على أن "المعرفة قوة" وأن المستقبل ينتمي إلى هؤلاء الذين يستخدمون عقولهم وليس أيديهم.

* تعريف المعرفة ومصادرها

"المعرفة" اسم مشتق من الفعل "يعرف" وتشير إلى القدرة على التمييز أو التلاؤم، وهي إذن كل ما هو معرف أو ما هو مفهوم. والمعنى أن الرصيد المعرفي الناتج من حصيلة البحث العلمي والتفكير الفلسفي والدراسات الميدانية والتطوير والمشروعات الابتكارية وغيرها من أشكال الإنتاج الفكري للإنسان عبر الزمان تتمثل جميعها في الرصيد المعرفي أو الكم المعلوم القابل للاستخدام في أي مجال من المجالات.

ونميز بين نوعين من المعرفة:

- المعرفة المعلنة: وهي كل ما يمكن التعبير عنه باللغة وأشكال التعبير الرياضية كالمعادلات والأدلة والكتابات المختلفة، وهذا النوع من المعرفة قابل للانتقال بسهولة بين الأفراد بشكل معلن.
- المعرفة الذاتية أو الكامنة في الإنسان: وهي المعتقدات والاتجاهات والمدركات والقيم الذاتية النابعة من التجارب الشخصية للإنسان والتي تمثل جماع مفاهيمه وتجاربه وخبراته المختزنة داخله والتي لا يعبر عنها صراحة ولا يتم تناقلها بين الأفراد بشكل رسمي معلن..

إن تخليق المعرفة التنظيمية وهو سر نجاح الإدارة اليابانية وتفوقها على الإدارة الأمريكية والأوروبية، وهي تلك العملية التي تتضمن:

١- قدرة المنظمة كلها على تكوين رصيد معرفي جديد نتيجة للتفاعل بين المعرفة الكامنة لدى أفرادها، والمعرفة المعلنة التي تمثل رصيد المنظمة من خبراتها وتعاملاتها.

٢- نشر هذه المعرفة التنظيمية في مختلف مستويات وقطاعات المنظمة لتكون هي الأساس في توجيه الأنشطة المعرفية. ومن ثم العمل الإنتاجي في المنظمة.

٣- تضمين هذه المعرفة التنظيمية في كل العمليات والأنظمة، المنتجات، والخدمات التي تتعامل فيها المنظمة. والفكرة المحورية هنا أن "عملية تخليق المعرفة" تعادل الابتكار أو الاختراع المستمر والمتصاعد بما يؤدي إلى تكوين الميزة التنافسية.

وللتأكيد، فإن التفاعل بين نوعي المعرفة الكامنة والمعلنة يمثل أحد أهم عناصر عملية تخليق المعرفة التنظيمية حيث يتم تزاوج المعرفة الرسمية للمنظمة [الأهداف، السياسات، القرارات، الاستراتيجيات، المفاهيم والقواعد والمعايير]، والمعرفة الكامنة لكل فرد من أفرادها، وذلك من خلال فتح قنوات الاتصال بين عناصر المنظمة ومستوياتها وإزاحة الموانع بين نوعي المعرفة بما يؤدي إلى تكوين "معرفة مشتركة" تسود المنظمة

وأفرادها. وبذلك يتم تكوين المعرفة التنظيمية عند مستوى الفرد، الجماعة، والمنظمة على إطلاقها. وبذلك يمكن تصوير عملية تخليق المعرفة التنظيمية على أنها تفاعل مستمر على محورين:

المحور الأول، أنواع المعرفة ويشمل:

- تفاعل المعرفة الكامنة للفرد مع المعرفة الرسمية [المعلنة] للمنظمة.
- تفاعل بين المعرفة الداخلية للمنظمة والمعرفة الخارجية [مصادر المعرفة خارج المنظمة].

المحور الثاني، مستويات المعرفة ويشمل:

- تفاعل بين معرفة الفرد ومعرفة المنظمة.
- تفاعل بين معرفة الفرد ومعرفة جماعة [جماعات] العمل.
- تفاعل بين معرفة الجماعة ومعرفة المنظمة.
- تفاعل بين معرفة الجماعة ومعرفة جماعة [جماعات] أخرى.

إن النجاح في تخليق المعرفة التنظيمية يقوم على نجاح المنظمة في فتح قنوات الاتصال بين أفرادها وإشاعة مناخ يحابي تحويل المعتقدات والمدركات والقيم التي يختزنونها بداخلهم إلى كلمات وتعبيرات معلنة يمكن تداولها فيما بينهم وانتشارها في أرجاء المنظمة حتى يمكن لها أن تجدد طريقها للاندماج فيما يتم من عمليات، منتجات، ونظم وخدمات.

وتبدأ المعرفة عادة لدى الفرد، ومن ثم تنتقل هذه المعرفة إلى المنظمة من خلال التفاعل بين مدركات ومعارف وقيم واتجاهات الفرد التي يريد طرحها على المنظمة، وبين النظم والقواعد والسياسات والهياكل والأساليب المقررة للسلوك التي تحددها المنظمة وتبغي فرضها على الفرد. وتستمر هذه العلاقة التبادلية معلقة بالقوة النسبية لكل من الطرفين، حيث تتمركز قوة الفرد في معرفته، وتتمركز قوة المنظمة في عناصر السلطة، وقد كانت الغلبة في النظم الماضية للسلطة بينما تتحول القوة الآن لتكون في المعرفة. ومن ثم فإن عملية تخليق المعرفة التنظيمية يشارك فيها الجميع

في المنظمة، الإدارة العليا والإدارة الوسطى والعاملون في مختلف المستويات، ولكن كل يشارك بقدر بحسب مصادر معرفته الكامنة أي بحسب قوته النسبية. وحيث يتمتع المهنيون والأخصائيون الذين يباشرون الأنشطة المعرفية ومن يسميهم دركر عمال المعرفة بقدر من المعرفة أعمق وأوسع وأشد وضوحاً من غيرهم، لذا فإن تأثيرهم في تخليق المعرفة التنظيمية يكون أوضح وأقوى من غيرهم من فئات العاملين في المنظمة.

تأثير المعرفة في إدارة الموارد البشرية

لقد أنتجت الثورة المعرفية آثاراً هائلة في فكر ومنطق إدارة الموارد البشرية يمكن رصدها في التالي:

- اكتشاف أهمية مصادر المعرفة الداخلية المتمثلة في الأفراد ذوي الاختصاصات والقدرات التي يوظفونها في أنواع متميزة من الأنشطة تمثل واحداً من أهم مصادر إنتاج الثروة في المنظمة المعاصرة وتشمل تلك

المصادر كل من يعملون أعمالاً ذهنية في المنظمة من الباحثين في مجالات بحوث التسويق وبحوث تطوير المنتجات، والمخططين المختصين في إعداد الخطط والبرامج، والموازنات، ومنتجي الأفكار من رجال التسويق، والعلاقات العامة وخبراء الإعلان والترويج وتنمية المبيعات، ومصممي المنتجات، والعاملين في الموارد البشرية مثل المدربين وخبراء العلاقات الإنسانية، ثم مجموعات العاملين في المجالات الجديدة من محللي المعلومات ومبرمجي الحاسبات الآلية وأخصائي الشئون الدولية العاملين في رسم برامج العولمة للمنظمات وغيرهم ممن يباشرون ما يسمى بالأنشطة المعرفية بشكل أو آخر، وقد أصبح هؤلاء يمثلون نسبة متزايدة في سلسلة القيمة لأي منظمة.

- اكتشاف أهمية المصادر الخارجية للمعرفة التي يمكن للإدارة الاستفادة من رصيد الفكر والمعرفة المتاح لها في حسن تفهم الظروف المحيطة والكشف عن سبل تطويرها وابتكار الأفضل من الأدوات والآليات لاستثمار

الفرص المتاحة أو لإنشاء الفرص التي تتفق ومصالح الإدارة. وتضم تلك المصادر العملاء، والموردين، والموزعين وطوائف عديدة من المتصلين بشئون المنظمة وعملياتها بشكل مباشر أو غير مباشر وحتى المنافسين. هؤلاء جميعاً يمتلكون "معرفة" أي أفكار، مفاهيم، تجارب، قيم معتقدات، وتقنيات لا تتوفر للمنظمة، ولا يتحقق لها الحصول عليها بجهودها الذاتية وإلا استغرقت مئات السنين. ويعتبر الحصول على تلك المعرفة إضافة إلى الرصيد المعرفي للإدارة تستخدمه في تطوير قدراتها للوصول إلى أهدافها. ومن ثم بدأت إدارة الموارد البشرية في تطوير أساليبها في الاستقطاب والاختيار بحيث تحصل على الأفراد الأكثر معرفة من ناحية، وكذا تعمل على تطوير وسائل انفتاح أفراد المنظمة على مصادر المعرفة الخارجية من خلال المشاركة الجادة والمخططة في الفعاليات ذات العلاقة كالمؤتمرات والندوات وورش العمل، وملاحقة المعارض والمناسبات

المحلية والدولية التي تطرح فيها المبتكرات، وتتراكم من خلالها معلومات متجددة.

- إدراك حقيقة هامة، وهي أن المعرفة في تطور، وأن لكل عصر معارفه، ومن ثم فإن ما يتحقق للإدارة من معرفة ينبغي أن ينعكس على المنظمة فيعيد تشكيلها وترتيب أوضاعها لتتناسب مع معطيات العصر، وبالتالي تصل الإدارة إلى اكتشاف حقيقة أهم وهي ظاهرة التعلم التنظيمي، بمعنى أن المعرفة الناتجة من تفاعل المنظمة مع المناخ المحيط، ونتائج التعامل مع الأسواق والعملاء والمنافسين، والآثار المترتبة على قرارات الإدارة والخبرات المكتسبة لأفرادها نتيجة احتكاكهم بظروف ومتغيرات متعددة، كل تلك المعرفة لا تهدر أو تنحى جانباً، بل تجمع وتحلل وتستخرج منها الدروس والدلائل والمؤشرات، ويتم توظيفها في تطوير الهياكل والأفكار والأساليب والأنشطة والمعاملات وكل ما يجري في المنظمة وما ينتج عنها، بحيث تصبح المنظمة شأنها شأن الكائن الحي الذي يتعلم من

تجاربه ويكتسب مفاهيم ومدركات وخبرات ودوافع متجددة تسهم في تطوير سلوكه وتجديده وبذلك يصبح الدور الأهم للإدارة هو ضرورة توظيف المعرفة المكتسبة في تطوير المنظمة. من جانب آخر، كان لهذا الاكتشاف تأثيره في أساليب تنمية وتطوير الموارد البشرية من خلال تخطيط التدريب والتنمية على فترات ومراحل يقصد بها أن تستمر طوال الحياة الوظيفية للفرد، وتكون بذلك وسيلة لتجديد المعرفة التي يتمتع بها الفرد، وضمان عدم تجمده في مستوى معرفي لا يواكب حركة التطور والتحديث.

- اكتشاف طبيعة المعرفة المتميزة التي تفرقها عن باقي الموارد الأخرى التي يتاح للإدارة التعامل فيها، ذلك أن المعرفة خلافاً لغيرها من الموارد لا تنقص بالاستخدام ولا تهلك بالتداول، بل على العكس فإن المعرفة تنمو وتتطور كلما زاد انتشارها وتداولها بين الناس. ومن هذه الفكرة تكتسب إدارة الموارد البشرية بعداً جديداً يركز على أهمية فتح قنوات الاتصال

وتيسير تدفقات المعلومات والمعرفة بين قطاعات وجماعات العمل المختلفة لتحقيق الفائدة الأعلى الناشئة من هذا النمو المتصاعد للمعرفة نتيجة التداول والتعامل فيها.

- إدراك حقيقة أن الجانب الأكبر من أنشطة أي منظمة الواقعة على سلسلة القيمة إنما هو في الأساس "أنشطة خدمية أساسها وركيزتها المعرفة. ومثل هذه الأنشطة الخدمية المعرفية هي أساس تكوين القدرات المحورية أو الأساسية للمنظمة ولاتي بدورها هي ركيزة تكوين الميزة التنافسية لها، وحيث أن هذه الأنشطة المعرفية يمكن لأي منظمة إما مباشرتها من خلال تكوين المورد البشري المؤهل لذلك والاحتفاظ به داخل المنظمة، أو الحصول على تلك الخدمات المعرفية من منظمات أخرى متخصصة، فقد تكونت مجموعة من المفاهيم المهمة في فكر إدارة الموارد البشرية المعاصرة تتمثل فيما يلي:

١- من المفيد للمنظمة أن تركز مواردها البشرية الداخلية لأداء وتنمية عدد قليل من الأنشطة المعرفية ومصادر القوة الخدمية التي تنجح من خلالها في خلق تميز واضح ومستمر لدى عملائها [مثلاً قواعد بيانات متميزة، خبرات فنية أو تنظيمية غير مسبوقة...]، أما بالنسبة لباقي الأنشطة اللازمة فهي تسعى للحصول عليها من جهات خارجية متخصصة تتمتع بتفوق وتميز في تلك المجالات. وقد بينت كثير من الدراسات فاعلية وجدوى الإسناد للغير طالما أن المنظمة لا تملك القدرات التي توفر لها التمييز، وفي هذا الصدد تحاول المنظمة البحث عن ذلك المصدر الخارجي الذي يوفر لها هذه الميزة بتوريد أو تنفيذ تلك الأنشطة الجانبية حتى تتفرغ المنظمة في إنتاج الخدمات المعرفية التي تتميز هي فيها. وفي بعض الأحيان قد تلجأ المنظمة إلى احتواء ذلك المصدر الخارجي المتميز بالشراء ضماناً لاستمرار حصولها على تلك الخدمات مثلما فعلت

جنرال موتورز بشراء شركة كانت تمدها بخبرات تقنية مهمة هي Electronic Data systems.

٢- أن ما تقدمه أي منظمة من منتجات ليس هو في ذاته مصدر تكوين الميزة التنافسية، ولكن المصدر الأهم للميزة التنافسية هو الخبرات أو التقنيات أو "المعرفة" التي تتوفر للمنظمة ويصعب على المنافسين تكرارها. وبذلك تتجلى قيمة المورد البشري المتميز من أصحاب المعرفة وهم مصدر تلك الميزات أساس تفعيلها.

ونتيجة للاكتشافات السابقة، فقد نشأت حالة فكرية جديدة تسود نظرة إدارة الموارد البشرية إلى مهامها وأساليبها تتمثل فيما يلي:

- أن وظيفة إدارة الموارد البشرية هي في الأساس "التعامل بالمعرفة" بمعنى أن عليها توظيف وإدماج المعرفة في عملياتها بحيث تنعكس على تصميم الأعمال وتقنيات الأداء التي يكلف بها الموارد البشرية، وكذا تضمين المعرفة واستثمارها في كافة عمليات إدارة وتنمية الموارد البشرية.

وبذلك يتحقق التميز في عمليات المنظمة ويتأكد لها المركز التنافسي المتميز.

- أن مهمة إدارة الموارد البشرية ليست فقط معالجة المعرفة- كما كان الشأن في نظم المعلومات، بل الأهم هو تخليق المعرفة بإدماج مصادر المعرفة الكاملة والمعلنة في نسيج متكامل ومتميز. وتلعب إدارة الموارد البشرية دوراً محورياً في هذه العملية من خلال تصميم نظم مشاركة الأفراد واستقطاب تعاونهم وانفتاحهم على أمور المنظمة ومشكلاتها، وحفزهم على المشاركة الجادة والفاعلة وإبداء الآراء والمقترحات. وبذلك فإن مهمة إدارة الموارد البشرية الأساسية ليست ضبط السلوك البشري والسيطرة على علاقات الأفراد، بل في الحقيقة العمل على تنشيط وحفز تبادل المعلومات والمعرفة بينهم، ومن ثم إطلاق المعرفة الكامنة ودعم عملية تخليق ونشر وتدفق المعرفة في أرجاء المنظمة لتكوين "القدرات المحورية" ومن ثم تثبيت ميزتها التنافسية.

- أن اهتمام إدارة الموارد البشرية بالمناخ الخارجي يتجاوز الفكر الاستراتيجي التقليدي الداعي إلى رصد المتغيرات في المناخ لاكتشاف الفرص والمعوقات ومن ثم الإعداد لها، إلى مستوى أعمق من الفهم لدلالة المناخ الخارجي باعتباره مصدراً للمعرفة المتجددة المنبعثة من عناصره المختلفة والتي تمثل منبعاً لتجديد معرفة الموارد البشرية بالمنظمة وتطوير الرصيد المعرفي بها. كما أن المناخ الخارجي يحتوي مجموعة كبيرة من المنظمات الأكثر تميزاً في أنواع الأنشطة الخدمية ذات الركيزة المعرفية، ومن ثم يمكن للمنظمة أن تحصل منها على الأنشطة التي لا تتوفر لها فيها مقومات التميز حتى تتفرغ للتركيز على الأنشطة التي تتمتع فيها بميزات كبرى.
- أن تهيئة المناخ المناسب لعملية تخليق المعرفة التنظيمية تتطلب بالضرورة التحول عن أشكال من الممارسات الإدارية المعتادة واستبدالها بممارسات أخرى أكثر توافقاً مع معطيات عصر المعرفة من نحو:

١. التحول من الهيكل التنظيمي هرمي الشكل متعدد المستويات إلى الهياكل التنظيمية الأكثر تفلطحاً والأبعد عن الشكل الهرمي، بل وحتى الانتقال إلى الهيكل الهرمي المعكوس.

٢. التحول من النظم المركزية التي تعتمد على احتكار المعرفة وتركزها في مستوى تنظيمي واحد، إلى النظم اللامركزية التي تستند على انتشار وتدفق معرفي يسود مناطق المنظمة كلها ويشارك الجميع في تخليقها. ومن هنا كان تحول بعض إدارات الموارد البشرية في المنظمات المتقدمة إلى نظم الخدمة الذاتية التي يباشر فيها الموظفون إنهاء معاملاتهم مع إدارة شئون الموارد البشرية من خلال شبكة الإنترنت أو الإنترنت.

٣. التحول من أنماط التنظيم القائمة على العمل الفردي المنعزل أو المتتابع إلى نمط العمل الجماعي في فرق ذاتية الإدارة، ونتيجة لهذه التحولات يمكن الاطمئنان إلى ترسيخ منهج إداري جديد هو الأداء من خلال فرق العمل ذاتية الإدارة.

والخلاصة أن الفكر الإداري الحديث احتوى مفاهيم وتوجهات مهمة كان لها تأثيرها في تحوير إدارة الموارد البشرية لتصبح في الحقيقة "إدارة رأس المال البشري" وهو الثروة الأهم في المنظمات المعاصرة.

الفصل الثالث
مفاهيم إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية

أساسيات الإدارة الاستراتيجية

تمثل الإدارة الاستراتيجية منهجية فكرية متطورة توجه عمليات الإدارة وفعالياتها بأسلوب منظم سعياً لتحقيق الأهداف والغايات التي قامت المنظمة من أجلها. ويتطلب تطبيق منهجية الإدارة الاستراتيجية وجود بناء استراتيجي متكامل يضم العناصر الرئيسية التالية:

- آلية واضحة لتحديد الأهداف والنتائج المرغوبة ومتابعة تحقيقها وتعديلها وتطويرها في ضوء المتغيرات الداخلية الخارجية.
- آلية مرنة لإعداد وتفعيل مجموعة السياسات التي ترشد وتوجه العمل في مختلف المجالات، وتوفر قواعد للاحتكام واتخاذ القرارات، وتضمن حالة من التناسق والتناغم بين متخذي القرارات في جميع قطاعات المنظمة.

- هيكل تنظيمي يتميز بالبساطة والفعالية والتوافق مع مقتضى الحال في المنظمة، يوضح الأدوار والمهام الأساسية ويرسم العلاقات التنظيمية في ضوء تدفقات العمليات وتداخلاتها.
- نظم وإجراءات تنفيذية لتوجيه الأداء في مختلف العمليات، تتسم بالمرونة والفعالية، وتستهدف تحقيق النتائج.
- أفراد تم اختيارهم بعناية، يتمتعون بالصفات والقدرات المناسبة لأنواع العمل، وعلى استعداد لقبول التغيير، أي من أهم صفاتهم المرونة.
- صلاحيات محددة جيداً، وموزعة بين الأفراد بما يتناسب ومسئولياتهم مع وضوح معايير المحاسبة والمساءلة وتقييم الأداء والثواب والعقاب.
- نظم وإجراءات ومعايير لاتخاذ القرارات تتناسب مع أهميات المشاكل وتتطور مع تغير الأوضاع.

- نظم لاستثمار وتنمية طاقات الموارد البشرية وتوجيه العلاقات الوظيفية تتناسب مع نوعية المورد البشري ومستواه الفكري ومدى الندرة فيه، كما تتوافق مع الظروف العامة الخارجية وتتسم بالمرونة.
- نظم معلومات وقنوات للاتصال الفعال تحقق التواصل بين أجزاء المنظمة وفيما بينها وبين العالم الخارجي، وتحقق المعرفة الآنية لمجريات الأداء والظروف المحيطة.
- تجهيزات ومعدات وموارد مادية تم اختيارها وتوظيفها بعناية لتحقيق أقصى عائد ممكن منها في ظل الظروف السائدة والمتوقعة.
- تقنيات مناسبة في مجالات النشاط المختلفة.

محركات التوجه نحو الإدارة الاستراتيجية

- *أثر المنافسة*

كان توجه الإدارة المعاصرة نحو الأخذ بمنهجية الإدارة الاستراتيجية وتطبيقها في مجال إدارة الموارد البشرية نتيجة مهمة لحركة متغيرات

أساسية مثلت قوى للضغط على الإدارة يأتي ف مقدمتها المنافسة باعتبارها القوة المحركة الأساسية نحو إعمال مفاهيم الإدارة الاستراتيجية. فقد اتجهت الإدارة المعاصرة بتأثير التنافسية الشديدة والمتصاعدة أن تضع لنفسها "استراتيجية تنافسية" تحاول من خلالها تفعيل قدراتها المحورية واستثمار رأس المال البشري المتميز لديها للحصول على مركز تنافسي قوي في السوق.

وقد تبينت الإدارة المعاصرة أهمية المنافسة وتعدد مصادرها، والمنافسين ليسوا فقط المؤسسات الأخرى التي تتعامل في نفس السوق وتنتج وتطرح ذات المنتجات أو الخدمات وتحاول اقتطاع شريحة العملاء الذين اعتادوا التعامل مع المنشأة، ولكن المنافسين هم كل من يناطح المنظمة ويحاول أن يقتطع جانباً من أرباحها [أو فرصها لتحقيق الربح].

تواجه المنظمات فئات المنافسين التالية:

١. المنافسون الحاليون العاملون في نفس الصناعة.

٢. المنافسون المحتملون للدخول في الصناعة.

٣. كبار الموردين الذين تتعامل معهم المنظمة.

٤. كبار العملاء والمشترين الذين يتعاملون مع المنظمة.

٥. منتجوا السلع والخدمات البديلة لمنتجات المنظمة.

هؤلاء المنافسين يعملون جميعاً وبطرق مختلفة على تحدي وتهديد المنظمة للسحب من حصتها في السوق واحتلال مكانها لدى العملاء. فالمنافسون في نفس الصناعة يقدمون للسوق نفس المنتجات وينافسون على الجودة، السعر، الخدمات، أو عليها جميعاً. والموردون يساومون لرفع أسعار ما يبيعونه للمنظمة وبالتالي يقللون ما كان يمكن لها أن تحققه من أرباح أي ينازعون الإدارة في إنجازها ويشاركون في إنتاجيتها. والمشترون يساومون لتخفيض أسعار ما يشترونه، وزيادة الخدمات التي يحصلون عليها، وبالتالي يسهمون أيضاً في تصعيب مهمة الإدارة وتقليل العائد الصافي من نشاطها. أما منتجو السلع البديلة فهم مصدر تهديد

لسحب المشترين بل والموردين أيضاً من التعامل مع المنظمة، وبالتالي عدم إمكانها تحقيق أو المحافظة على مبيعاتها وأرباحها. ثم يأتي المنافسون المحتملون وهم الذين تغريهم الأرباح التي تحققها المنظمة في صناعة معينة فيقررون دخول ذات المجال لتحقيق نصيب من تلك الأرباح، وتكون النتيجة سحب مساحة من السوق منها وتخفيض المبيعات والأرباح التي تحققها. وثمة مصادر أخرى كثيرة للتهديد يجب على الإدارة أن تتعامل معها، من بينها التحول في القوانين والتشريعات بما يضيق الفرص على الإدارة، والتغير في الأوضاع والنظم والعلاقات الاقتصادية، ونضوب الثروات الطبيعية وندرة الخامات والموارد، وقصور الطاقات البشرية وندرة الكفاءات.

أثر المتغيرات

بينا فيما سبق مدى ما أصاب نظام الأعمال العالمي من تغيير بفعل قوى ومتغيرات رئيسية ساهمت في تصديع البناء الإداري التقليدي وأسهمت في

تنمية مفاهيم إدارية جديدة تتبنى مفاهيم "الإدارة الاستراتيجية". وأهم تلك القوى: العولمة، تقنيات الحاسبات الآلية، وتقنيات المعلومات والاتصالات، وحركة إدارة الجودة الشاملة، وبزوغ مفهوم رأس المال البشري.

تلك القوى الخمس الرئيسية [بالإضافة إلى عديد من القوى الأخرى] تعاونت في إحداث واقع جديد يفرض على الإدارة التخلي عن مفاهيمها وأساليبها التقليدية التي تتسم بالتجزؤ أو التعقيد والتجمد والتقولب، وتلجأ إلى استحداث مفاهيم وأساليب تتسم بالتكامل والترابط، والبساطة والمرونة والتناسب مع مقتضى الأحوال والظروف. وأصبحت الإدارة في كثير من المنظمات خاصة في الدول النامية تواجه موقفاً شديد الصعوبة يتمثل في أن التحولات العالمية والمحلية تؤدي كلها بالضرورة إلى فتح السوق أمام الواردات الأجنبية، في نفس الوقت الذي تعاني فيه تلك المنظمات من ضعف وتضاؤل فرص وصول منتجاتها إلى الأسواق الأجنبية لارتفاع التكلفة ونقص الجودة فضلاً عن نقص الخبرات الإدارية والتسويقية. من

جانب آخر تستشعر كثير من تلك المنظمات أن المناخ المحلي لم يتحرر بعد ولم يوفر للإدارة حرية الحركة اللازمة لمواجهة تلك الظروف الجديدة، ومن ثم تصبح الإدارة عاجزة عن التصدي للمنافسة أو محاولة التقدم خاصة في غياب مصادر وأشكال الدعم والمساندة التي كانت تحصل عليها من الدولة سابقاً.

وفي ضوء هذا الواقع تكتشف الإدارة أن السبيل الوحيد أمامها هو تطوير قدراتها الإدارية، وإعادة تصميم كل عملياتها، والبحث عن التقنيات الأكثر تناسباً، ثم بلورة كل إمكانياتها ومواردها في إطار استراتيجي واضح يتوجه للتعامل مع الفرص والمهددات في الأسواق، ويواجه ظروف التنافسية وضغوطها، ويتفاعل مع المتغيرات والتحولات المحلية والعالمية. وسيكون مصدر الدعم الحقيقي والرئيسي والفاعل في هذا التوجه الاستراتيجي هو المورد البشري الفعال ذو المعرفة، ومن ثم تتضح أهمية وخطورة تطوير نسق ومفاهيم وآليات إدارة الموارد البشرية في ذات الاتجاه الاستراتيجي.

ونتيجة لضغوط التنافسية والمتغيرات المتصاعدة، اتجهت الإدارة في المنظمات المعاصرة إلى تبني فلسفة واضحة للعمل الإداري المتحرر والمنطلق تعتمد آليات السوق أساساً في رسم السياسات واتخاذ القرارات، وتستوعب كل التطورات التقنية والتحولات الاقتصادية والاجتماعية الجارية في العالم، وتعيش عصر المعلومات بكل ما تعنيه ثورة المعلومات من انفتاح وعقلانية وتكامل في النظرة وشمول للاهتمامات، وتتقبل حقائق السوق والمنافسة، وتتوجه إلى التميز والتفوق باعتبارها السبيل الوحيد للبقاء.

وتتبلور عناصر تلك الفلسفة الإدارية الجديدة- والتي انعكست على دارة الموارد البشرية- فيما يلي:

- أهمية أن تشحذ الإدارة كل أسلحتها وتشحد جميع إمكاناتها وطاقاتها من أجل المواجهة والمنازلة في الأسواق مع المنافسين، والعمل على الاستخدام الأمثل لكل الموارد المتاحة لها، وتجنب تعطيل الطاقات وإهدار

الموارد- إن من أساسيات إدارة المنافسة أن تحدد الإدارة نقاط القوة والضعف عندها، وتبحث في نقاط القوة والضعف عند منافسيها، من أجل صياغة استراتيجية متكاملة ترشد العمل الإنتاجي والتسويقي كله.

- أهمية المنافسة على الوقت، بمعنى الإسراع في عمل كل شيء لتخفيض الوقت المستغرق إلى أدنى حد ممكن، وبذلك تحقق الإدارة السبق في الوصول إلى المستهلك والوفاء باحتياجات السوق قبل المنافسين وتلعب تقنيات المعلومات والحاسبات الآلية دوراً خطيراً في تمكين الإدارة من المنافسة على الوقت بما توفره من إمكانيات هائلة لمعالجة البيانات، وكذا توفير الخدمات المعلوماتية اللازمة.

- أهمية المنافسة على الإمكانيات والقدرات المتكاملة، بمعنى أن الإدارة ترصد إمكاناتها وقدراتها وتعمل على استغلالها بشكل متكامل بحيث ينتج عنها تأثير أكبر بكثير من مجموع القدرات المنفردة. والإدارة هنا تخلق

كياناً متكاملاً من كل ما يتاح لها من إمكانيات وتوظفه التوظيف الأمثل لتحقيق أكبر تفوق ممكن على المنافسين.

- أهمية المنافسة بتخفيض النفقات والأموال المعطلة في المخزون السلعي وإعداد نظم متفوقة لترتيب التعامل مع الموردين بحيث يتم تغذية الإنتاج أو السوق بمتطلباته بشكل فوري يقلص المخزون إلى ما يقرب من الصفر، وهذه السياسة اليابانية الأصل يترتب عليها وفر هائل في تكلفة الأموال بعدم تجميدها في مخزون سلعي غير مستعمل، وتوفير ساحات وتكاليف عمليات التخزين، ناهيك عن منع الأضرار والخسائر الناشئة عن تلف المخزون أو تقادمه أو تعرضه للسرقة وغير ذلك.
- ضرورة السعي لتكوين علاقات وطيدة وإيجابية مع الموردين لضمان تدفق احتياجات المنظمة من المواد والمستلزمات وتأمين وصولها في الأوقات المناسبة بالكميات الصحيحة التي تحقق تنفيذ سياسات "في الوقت بالضبط"، وكذا تأمين علاقات وارتباطات إيجابية مع العملاء في

السوق المحلي أو الأجنبي لضمان تصريف المنتجات بأسلوب منظم يسمح بتدفق السيولة إلى المنظمة ويخفض من أعباء تمويل وإدارة المخزون من السلع التامة. تلك العلاقات الإيجابية في الاتجاهين إنما تحتاج إلى عقلية إدارية تستوعب حقائق السوق، وتملك إدارة القرارات وسلطة التصرف، والقدرة على تحمل المسئولية، يساندها نظام فعال ومتقدم للمعلومات الإدارية.

- ولاشك أن العنصر الفارق الآن في تحديد نجاح الإدارة هو قدرتها على استخدام المستحدثات التقنية استخداماً أمثل وتوظيفها في تطوير الإنتاج والمنتجات وأساليب السوق والإدارة جميعاً. وتسهم التقنيات المتطورة في تخفيض الوقت اللازم للأداء، ومن ثم تحقيق إنتاج أكثر في وقت أقل، وسرعة تدوير رؤوس الأموال بكل ما يتحقق عن ذلك من عوائد اقتصادية إيجابية. كما تسهم في تخفيض تكلفة المواد الخام واستبدال مواد رخيصة أو مخلقة بالمواد الطبيعية الأعلى تكلفة أو الأكثر ندرة.

كذلك تقليل الأيدي العاملة اللازمة للإنتاج وإحلال عناصر من العاملين الأعلى مهارة وكفاءة محل العمال الأقل مهارة. وتسمح التقنيات الجديدة كذلك بفرص لا متناهية لتطوير منتجات جديدة وابتكار استخدامات متجددة للمنتجات المعروفة، بما يحقق توسيع وخلق الأسواق الجديدة باستمرار. وأخيراً فإن التقنيات الجديدة تعمل على إضافة مرونة هائلة في إمكانيات التصميم للإنتاج بما يحقق التنويع المستمر مع خفض الوقت والتكلفة.

السمات الأساسية للمنظمات المعاصرة

أهم سمات المنظمة المعاصرة هي:

- الأخذ بأشكال اللامركزية الإدارية إلى أبعد الحدود، واستثمار تقنيات المعلومات والاتصالات في تحقيق الربط والتنسيق بين تلك الإدارات اللامركزية.

- إضفاء المرونة الشديدة على الهياكل التنظيمية والحرص على تطويع الهياكل لتتكيف وتتوافق مع المتغيرات الداخلية والخارجية. ومن ثم فإن عملية تطوير وتحديث الهياكل التنظيمية هي أمر توليه الإدارة الجديدة عناية فائقة.

- الاعتماد على تكوين فرق عمل متكاملة بدلاً من تكريس الإدارات والأقسام المنفصلة والمتباعدة. ومن ثم تدعم المنظمة المعاصرة قدراتها لتحقيق الأهداف المشتركة، وتأكيد الترابط في الأداء والمساءلة عن النتائج، وتنمية روح الجماعة في الإنجاز والثواب [أو العقاب]. إن خلق وتكريس أسلوب عمل الفريق المتكامل هو من أساسيات النجاح في مواجهة المنافسة المتصاعدة والمتغيرات المتلاحقة محلياً وعالمياً.

- اتباع تنظيمات وسياسات تحقيق للأفراد العاملين فرص المشاركة الإيجابية في التخطيط والإعداد للعمل وتحديد أهدافه واختيار مسالك التنفيذ وأدواته، باعتبار ذلك وسيلة مهمة لخلق الاقتناع بأهمية العمل

الذي يقوم به الأفراد ومن ثم يقبلون على تحمل المسئولية وتقوى لديهم الرغبة الجادة في العطاء وتقديم خبراتهم لخدمة أهداف المنظمة. من جانب آخر، يأتي هذا التوجه دليلاً على رغبة الإدارة في الاستفادة من عطاء هؤلاء الأفراد وقدراتهم.

- تنمية واستثمار الطاقات الفكرية والقدرات الإبداعية للأفراد، وتوفير الفرص للنابهين منهم لتجريب أفكارهم ومشروعاتهم الخلاقة. إن الشركات الأكثر نجاحاً في العالم المتقدم تحاول أن تجعل من كل فرد بها "رجل أعمال" في ذاته وليس مجرد موظف يؤدي أعمالاً روتينية، بل هو يفكر ويبتكر ويشارك في المسئولية ويتحمل المخاطر، وكذا يشارك في العائد.
- ولعل من أهم سمات المنظمة المعاصرة استيعابها وتكريسها مفهوم "الجودة الكلية والشاملة" حيث إن الاهتمام بالجودة لم يعد مقصوراً على العناية بصنع السلع والتأكيد من صلاحيتها للاستخدام ومطابقتها للمواصفات، وإنما تعداه ليصبح مفهوماً شاملاً للجودة في كل مراحل

العمل وكل مستويات الأداء في أي مشروع أو شركة. ومن ثم فإن إدخال مفهوم الجودة الشاملة يعني أن كل جزء وكل مجال من مجالات العمل ينبغي أن يخضع لمراجعة دقيقة وإعادة تصميم وتنظيم لاستبعاد كل أشكال ومسببات ضعف الأداء وانخفاض الجودة. كذلك فإن إشراك العاملين على مختلف المستويات في نظام مستمر لبحث أساليب تطوير وتحسين الجودة في الإنتاج والتسويق والإدارة وكل مرافق العمل يصبح هو الضمان الحقيقي للمواصلة الاستمرارية في تحقيق المستويات المتعالية من الجودة.

- وتبدو في المنظمات المعاصرة عناية فائقة بقضايا التخطيط المالي ورسم سياسات تمويلية تتسم بالجرأة لتدبير الاحتياجات التمويلية للشركات في ضوء ارتفاع تكلفة الاقتراض لارتفاع أسعار الفائدة، وتحديات التعامل في أسواق المال لتنمية مصادر التمويل وإدارة محافظ الأوراق المالية، وإعادة تشكيل الأصول للتخلص من تلك الأقل إنتاجية وإعادة تكوين هيكل

الاستثمارات وغيرها من القضايا المؤثرة على اقتصاديات المنظمة والحاكمة لاحتمالات العائد المتحقق على استثماراتها.

- ومن السمات المميزة للمنظمات المعاصرة ميل واضح نحو التكامل والتحالف مع منظمات أخرى لتحقيق غايات وأهداف تقصر إمكانيات المنظمة الواحدة المنفردة عن الوصول إليها، كما في حالة التعاون في مسائل ذات اهتمام مشترك ولكنها تحتاج إلى تمويل تعجز أي منها عن تحمله منفردة مثل مشروعات البحوث والتطوير، ودراسات التطوير التقني، أو حملات غزو الأسواق الأجنبية والترويج للمنتجات.

- ومن السمات المهمة للمنظمة المعاصرة الميل إلى تصغير الحجم وتقليل أعداد العاملين بالاقتصار على عدد محدود من أصحاب المعرفة فائقي الخبرة. ومما يساعد المنظمة المعاصرة على تحقيق إنجازات هائلة رغم صغر الحجم ما يتوفر الآن من تقنيات المعلومات والاتصالات وغيرها من التقنيات العالية، وتحول الأهمية من رأس المال النقدي بمعناه التقليدي

إلى بروز الأهمية الحقيقية لرأس المال الفكري، وكذلك فرص الإسناد للغير وغيرها من الآليات التي تحقق للمنظمة الصغيرة الامتداد للخارج والاعتماد على الموارد المتاحة لغيرها من المنظمات.

وتعبر التوجهات الإدارية الجديدة وسمات المنظمات المعاصرة في نهاية الأمر عن حقيقة مهمة هي بروز الدور الفاعل والتأثير الغالب للموارد البشرية باعتبارها مصدر المعرفة ومالكة القدرات على تحقيق كل ما تتوجه إليه الإدارة من أهداف وغايات وتفعيل ما يتاح للمنظمة من موارد وإمكانيات.

النموذج الأساسي لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية

"الاستراتيجية" هي الخطة الرئيسية الشاملة **Master Plan** التي تحدد كيف تحقق المنظمة غرضها **Mission** وأهدافها **Objectives** من خلال تنظيم ما تتمتع به من مزايا وتدنية ما تعانيه من مساوئ. والإدارة

الاستراتيجية هي الأسلوب الإداري المتميز الذي ينظر إلى المنظمة في كليتها نظرة شاملة **Comprehensive** في محاولة تعظيم الميزة التنافسية **Competitive Advantage** التي تسمح بالتفوق في السوق واحتلال مركز تنافسي قوي، وذلك باتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تنظر إلى الفرص والمشكلات الحالية، كما تهتم باستشراف المستقبل والإعداد للتعامل معه.

وبذلك فإن إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تعمل على تحقيق غاية المنظمة وأهدافها ورؤيتها، وذلك من خلال ترجمة الاستراتيجية العامة للمنظمة إلى استراتيجية تفصيلية ومتخصصة في قضايا الموارد البشرية وتتضمن ما يلي:

- الغاية **Mission** التي تبتغي إدارة الموارد البشرية تحقيقها بالتعامل مع العنصر البشري في المنظمة.

- الرؤية **Vision** التي تحددها الإدارة لما يجب أن تكون عليه ممارساتها في مجال الموارد البشرية.
- الأهداف الاستراتيجية المحددة المطلوب تحقيقها في مجالات تكوين وتشغيل وتنمية ورعاية الموارد البشرية.
- السياسات التي تحتكم إليها إدارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات والمفاضلة بين البدائل لتحقيق أهداف الاستراتيجية.
- الخطط الاستراتيجية لتدبير الموارد اللازمة وسد الفجوات في المتاح منها للوصول بالأداء في مجالات الموارد البشرية إلى المستويات المحققة للأهداف والغايات.
- معايير المتابعة والتقييم التي تعتمدها الإدارة للتحقق من تنفيذ الاستراتيجية والوصول إلى الإنجازات المحددة.

وتتجه المنظمات المعاصرة إلى إعداد استراتيجية عامة للموارد البشرية تتضمن الغايات والأهداف والسياسات والتوجهات الرئيسية التي تعتمدها

الإدارة في مجالات الموارد البشرية باعتبارها معبرة عن الاختيارات الجوهرية التي تتلاءم مع التوجهات الاستراتيجية العامة للمنظمة، وتتكامل مع التوجهات الاستراتيجية في مجالات العمل التسويقي والإنتاجي والتمويلي والتقني وغيرها من فعاليات المنظمة. ثم يكون للمنظمة مجموعة متكاملة من الاستراتيجيات الفرعية تنبع جميعها من الاستراتيجية العامة للموارد البشرية، وإن كانت كل منها تختص بأحد المجالات المتخصصة ذات الأهمية الخاصة. وبذلك يتصور وجود الاستراتيجيات التالية:

- استراتيجية استقطاب وتكوين الموارد البشرية.
- استراتيجية إدارة أداء المواد البشرية.
- استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية.
- استراتيجية قياس وتقييم أداء الموارد البشرية.
- استراتيجية تعويض ومكافأة الموارد البشرية.

وفي جميع الأحوال يتم إعداد الاستراتيجية المناسبة في ضوء المعلومات والتحليل المتاح، ويجري التنفيذ والمتابعة وفق المعلومات المتجددة والتي ينتجها نظام المعلومات المعتمد. وتكون نتائج المتابعة والتقييم على المستوى الأدنى متاحة للمستويات الأعلى، وكذلك فإن توجهات وأطر الاستراتيجيات الأدنى تكون في علم واعتبار المستويات الأعلى. وكذلك تكون توجيهات وإرشادات المستويات الأعلى في اعتبار المستوى الأدنى عند إعداد استراتيجيته.

ومن المهم الإشارة إلى ضرورة تكامل المراحل الثلاثة في بناء وتفعيل الاستراتيجيات وهي مرحلة الإعداد والتصميم، ومرحلة التنفيذ، ثم مرحلة المتابعة والتقييم وإعادة التصميم. إن مجرد وجود استراتيجيات للموارد البشرية لا يعني أنها قد حققت غاياتها، بل الأهم أن تفعل تلك الاستراتيجيات بوجود الآليات الإدارية والبشرية والتقنية اللازمة، وإصرار

الإدارة على أن يسير العمل في مجالات الموارد البشرية وفق الاستراتيجيات المعتمدة.

- مفاهيم إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية

يقوم النموذج الأساسي لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على عدد من المفاهيم الرئيسية أهمها ما يلي:

مفهوم التحدي Challenge

التحدي هو ما يهدد احتمالات تحقيق الأهداف التي تسعى إليها الإدارة. وتركز إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على أهمية الإدراك السليم للتحديات التي تواجه المنظمة، والتقدير الصحيح والواقعي لفرص التعامل مع تلك التحديات. ولعل من أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في المنظمات المعاصرة هي كيفية تكوين وتنمية هيكل بشري متميز وفعال يتناسب مع احتياجات المنظمة وأهدافها، وفي نفس الوقت تحمل تكلفة هذا الهيكل البشري المتميز والاحتفاظ به رغم

تناوب فترات الكساد وانخفاض المبيعات وتقلص الأرباح وتزايد الضغوط من أجل ترشيد الإنفاق والتخلص من بعض هؤلاء الأفراد.

مفهوم الرؤية الشاملة Vision

تتعدد الزوايا التي تنظر منها إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية إلى الواقع المحيط، ومن ثم تتكون لديها صورة أوضح وأشمل لما يجري حولها، وتتمكن من صياغة توجهات استراتيجية أقرب إلى الصحة والدقة واحتمالات التحقق مما لو افتقدت تلك الرؤية الشاملة وانحصرت فقط في بعض زوايا القضايا أو المشكلات التي تتعامل معها. وتمثل ضغوط العولمة في تناقضها مع متطلبات وظروف الواقع المحلي في كثير من دول العالم أحد أهم محاور الرؤية الشاملة التي يتعين على إدارة الموارد البشرية الالتفات إليها. وكذلك لا تستطيع المنظمات في المملكة العربية السعودية ودول الخليج بشكل عام تجاهل ما يجري في إمارة دبي من تطورات تقنية عالية وانفتاح اقتصادي وممارسات تسويقية بالغة الحداثة

والتطور وتأثير ذلك كله على حركة استقطاب وتكوين الموارد البشرية المتميزة سحباً من سوق العمل الإقليمي.

من جانب آخر، يشير مفهوم الرؤية الشاملة إلى ضرورة إدراك إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية لمتطلبات واستراتيجيات وخطط وبرامج عمل القطاعات الأخرى داخل المنظمة والمختصة بالتسويق والإنتاج والخدمات الإنتاجية وغيرها، حتى تأتي ممارساتها في تكوين وتنمية وصيانة الموارد البشرية متوافقة وتلك المتطلبات جميعاً.

مفهوم دور الحياة The Life Cycle

يركز هذا المفهوم على فكرة النشأة والنمو والتطور ثم الاضمحلال والتدهور في حياة أي سلعة أو مؤسسة أو نظام أو عملية. والمنطق المستفاد هنا أن استراتيجيات وفعاليات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تماثل الكائن الحي وتمر بتلك الدورة وتختلف فعاليتها من مرحلة لأخرى،

الأمر الذي لا يستقيم معه بقاءها دون تطوير أو تغيير، وإنما تقضي طبيعة كونها كائن حي أن تتعدل وتتطور بحسب متطلبات كل مرحلة.

مفهوم المحركات Drivers

يوضح هذا المفهوم أن هناك محركات تستخدمها إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية لتحقيق غاياتها. وتتعدد المحركات الاستراتيجية التي تعتمدها إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وإن كانت تتصف جميعاً بكونها تعبر عن صفات للإمكانيات أو الموارد التي تتاح للمنظمة:

- ومن أهم المحركات الاستراتيجية التكلفة، حيث يكون تخطيط التكلفة هو أساس تحقيق الأهداف كما في حالة إعداد استراتيجية للتدريب تراعي اعتبار التكلفة في الأساس ومن ثم تلجأ إلى الاستعانة بمراكز التدريب الخارجية بدلاً من إنشاء إمكانيات تدريبية خاصة بالمنظمة.
- كذلك تستهدي إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في اتخاذ قراراتها والمفاضلة بين البدائل المفتوحة أمامها بمحركات السوق أي حالات

السوق من عرض وطلب وممارسات المنافسين وغيرها من المتغيرات بها إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في مسائل الاستقطاب والاختيار والتعيين وتحديد هياكل الرواتب والمكافآت أو قرارات تخفيض حجم العمالة وغيرها من القرارات ذات الأثر المالي والتقني.

- وتلعب المحركات النابعة من المنافسة دوراً مهماً في توجيه استراتيجيات وممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية إذ أن التنافس على الموارد البشرية المتميزة من ذوي المعرفة هو أخطر وأهم أشكال الحروب التنافسية بين المنظمات سواء المحلية أو العالمية. وبالتالي تبني برامج وخطط تكوين وتنمية الموارد البشرية والاحتفاظ بها وحمايتها من التسرب إلى المنافسين على أساس المعلومات والاتجاهات التي توفرها المحركات التنافسية.

- كما تمثل سياسات وقرارات وتوجهات الدولة وما يصدر عنها من تشريعات ونظم من أهم المحركات التي تحاول إدارة الموارد البشرية

الاستراتيجية التعامل معها خاصة في الدول حيث يزداد دور الدولة في تنظيم الحياة الاقتصادية. وتأتي أمور الموارد البشرية في مقدمة اهتمامات الدول بغرض تنظيم علاقات العمل وترتيب أوضاع سوق العمل والحد من البطالة، وتأمين الرعاية الاجتماعية والصحية والضمانات الاقتصادية للقوى العاملة.

مفهوم إدارة التغيير

تعمل المنظمات في مناخ يتميز بالتغيير المستمر، وسواء كانت عوامل التغيير نابعة من داخل المنظمة أم آتية من خارجها فإن إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية عليها واجب التعامل مع تلك العوامل وأخذها في الاعتبار. وتتركز تأثيرات التغيرات في أسلوب عمل إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في ضرورة قيامها بما يلي:

- رصد المتغيرات وتوقع آثارها المحتملة.

- الكشف عن الفرص في المناخ والإعداد لاستثمارها بمصادر القوى الذاتية للإدارة.
- الكشف عن المعوقات في المناخ لتفاديها أو تحييد آثارها.
- الكشف عن نقاط القوة في المنظمة وتنميتها وتطويرها.
- الكشف عن نقاط الضعف في المنظمة والإعداد لعلاجها أو تحييد آثارها.

إن المنطق الأساسي في إدارة التغيير هو أن تستعيد إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية التوازن النسبي الذي افتقدته نتيجة المتغيرات. وتختلف استراتيجيات استعادة التوازن وتتفاوت في فعاليتها وقدرتها على تحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية.

ونستطيع أن نرصد على الأقل الاستراتيجيات البديلة التالية:

١. استراتيجية هجومية لمواجهة المعوقات أو القيود ومقاومتها والتخلص منها، مثال ذلك أن تعمد إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية إلى سد

النقص في مواردها البشرية المتميزة بالانتقال إلى السوق العالمي باستخدام شبكة الإنترنت للبحث عن واستقطاب أفضل العناصر من أي مكان في العالم.

٢. استراتيجية دفاعية تحافظ على مكتسبات الإدارة، أي الفص التي تستثمرها فعلاً وتصد عنها هجوم عوامل التغيير، مثال ذلك أن تعمد إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية إلى تطبيق نظم جديدة وسخية للحوافز لإغراء العاملين المتميزين بالبقاء وحثهم على مقاومة مغريات الانتقال إلى المنظمة المنافسة.

٣. استراتيجية انهزامية تستسلم للقيود [أو تفرط في الفرص المتاحة] بتأثير نقاط الضعف الذاتية. وتضطر إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية لاعتماد هذه الاستراتيجية في حالات المتغيرات الصاعقة كما في حادثة اقتحام برجي مركز التجارة العالمي في نيويورك وضخامة حجم الخسائر البشرية والمادية، مما لا يسمح للإدارة إلا بالانحناء أمام العاصفة والتوقف عن

المقاومة وقبول الأمر الواقع المتمثل في هذه الحالة في سداد تعويضات وتأمينات، والتوقف عن العمل لفترات قد تطول، والالتزام بتعليمات وترتيبات أمنية قاسية تحددها أجهزة الأمن القومية.

٤. استراتيجية الحل الوسط بالمساومة على المكاسب والتنازل عن شيء مقابل شيء. ولعل المثال التقليدي لتلك الاستراتيجية هو ما تلجأ إليه إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في مواقف التفاوض مع نقابات العمال على شروط وعلاقات العمل، إذ يطالب كل من الطرفين بمميزات وضمانات، ويكون الحل عادة هو في التنازل الجزئي عن بعض الشروط في مقابل الحصول على بعض المنافع.

وتتحدد الاستراتيجية التي تتبعها إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في كل موقف بحسب قوتها النسبية في مواجهة عناصر التغيير والمنفعة المتوقعة من كل استراتيجية. أما القوة النسبية فهي مقياس لمدى سيطرة الإدارة على الموقف وتحكمها في سلوك المتغيرات المتفاعلة فيه، والمبدأ

أنه كلما زادت القوة النسبية اتجهت إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية إلى اختيار استراتيجية هجومية، وبالعكس كلما قلت القوة النسبية اتجهت إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية إلى اختيار استراتيجيات دفاعية، وحين تتعادل القوة النسبية لأطراف الموقف تميل الإدارة إلى الاستراتيجيات التوفيقية.

أما المنفعة المتوقعة فهي تمثل القيمة المحتمل الحصول عليها مادياً أو معنوياً نتيجة لاتباع استراتيجية معينة. والمبدأ أنه كلما زادت المنفعة المتوقعة اتجهت إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية إلى الاستراتيجيات الهجومية، وكلما انخفضت المنفعة المتوقعة اتجهت إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية إلى الاستراتيجيات الدفاعية أو الاستراتيجيات التوفيقية.

* إجراءات بناء استراتيجية الموارد البشرية

تباشر إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية الإجراءات التالية لبناء استراتيجية فعالة وقابلة للتنفيذ:

١- تحليل المناخ الخارجي

يقصد بتحليل المناخ التعرف الدقيق والمتابعة النشطة لعناصر المناخ ومكوناته وما يطرأ عليها من تغيرات، ورصد اتجاهات الحركة والتطور في تلك العناصر المناخية والتوقع المبكر للتحولات التي يمكن أن تصيب المناخ من أجل تقدير آثارها على عمل الإدارة. ويضم المناخ الخارجي كل ما يحيط بالمنظمة من مؤسسات وكيانات وتجمعات تتصل بعملها بشكل مباشر أو غير مباشر. والصفة الأساسية لعناصر المناخ الخارجي أنها تقع بدرجات مختلفة خارج نطاق السيطرة والتأثير المباشر لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، بينما تستطيع تلك العناصر المناخية الخارجية التأثير بدرجات مختلفة في توجهات وأساليب وفرص إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على تحقيق أهدافها. ويترتب على تحليل المناخ الخارجي تعرف إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على الفرص المتاحة أو المحتملة والمخاطر أو المهددات القائمة أو المتوقعة.

٢- تحليل المناخ الداخلي

ويتمثل المناخ الداخلي للمنظمة في مجموعة العناصر البشرية، المادية، والمعنوية التي تتفاعل وتتساند في سبيل تحقيق أهدافها التي قامت من أجلها. ويضم المناخ الداخلي بالتالي ما يلي:

- الأفراد [المورد البشري] بمختلف فئاتهم ونوعياتهم ومهاراتهم ومستوياتهم الوظيفية.
- الأعمال [الوظائف] التي تؤدي بواسطة هؤلاء الأفراد على اختلاف درجاتهم من الأهمية والتعقيدات والتشابك.
- المعدات والتجهيزات والموارد المادية [الأموال] التي يستعين بها الأفراد في أداء الوظائف.
- النظم والإجراءات والأساليب المتبعة أو واجبة الاتباع لأداء الأعمال.
- التقنية السائدة في المنظمة ومستوى التقدم التقني في أداء الأعمال.

- المعلومات المتوفرة والمستخدمة في اتخاذ القرارات ومباشرة الأعمال المختلفة.
- العلاقات الإنسانية بين أفراد المنظمة وما يميزها من إيجابيات [تعاون] أو سلبيات [التنازع والصراع].
- العلاقات التنظيمية التي تحدد الأدوار والمهام والمسئوليات والصلاحيات لكل طرف من أطراف المنظمة كما يعبر عنها "الهيكل التنظيمي" [التنظيم الرسمي]، أو كما تعبر عنها العلاقات الفعلية القائمة بين الأطراف [التنظيم غير الرسمي].

ويجمع المناخ الداخلي بصفة عامة ما تتمتع به المنظمة من قدرات وإمكانيات توظفها في تحقيق أهدافها، كما يضم القيود والمحددات التي توضح القدرة الحقيقية أو الفعلية التي يمكن للمنظمة الاعتماد عليها فعلاً. وتتسم عناصر الإدارة، أي أن إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية

تستطيع من خلال فعالياتها المختلفة التأثير في تلك العناصر سلباً وإيجاباً، وتستطيع توجيهها وإغراءها لتنفيذ ما يحقق للمنظمة أهدافها.

إن تحليل عناصر المناخ الداخلي يمثل عملاً مشتركاً تتعاون في سبيل إنجازه مختلف الإدارات بالمنظمة كل في اختصاصها وبحسب احتياجاتها. وفيما يلي نعرض أهم مجالات تحليل المناخ الداخلي التي تهتم بها إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية:

- أهداف وغايات المنظمة ومدى النجاح في تحقيقها.
- استراتيجيات المنظمة العامة والاستراتيجيات القطاعية والوظيفية لمختلف تقسيمات المنظمة [الإنتاج، التسويق التمويل، التطوير التقني، تطوير المنتجات...] ومتطلبات تفعيلها، ومدى نجاحها في التطبيق.
- البناء التنظيمي للمنظمة وأسس توزيع المهام وتنسيق العلاقات التنظيمية، وهيكل الصلاحيات وسلطة اتخاذ القرارات، معايير الحكم على الكفاءة التنظيمية. وحيث يمثل الهيكل التنظيمي الإطار الديناميكي الذي

تباشر فيه الموارد البشرية فعالياتها، فإن التحليل الدقيق والمستمر لجوانب التنظيم المختلفة هو من أساسيات فعالية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في بلورة وتفعيل استراتيجيات الموارد البشرية.

- تحليل الموارد البشرية متضمناً الهيكل الفعلي للموارد البشرية من حيث الأعداد والمؤهلات والخبرات ومستويات المهارة والكفاءة. كذلك تحليل التركيب العمري والنوعي للموارد البشرية، ومؤشرات الأداء الإنتاجية والسلوكية.
- تحليل التقنيات المستخدمة ومتطلباتها من الموارد البشرية.
- تحليل نظم وتدفقات المعلومات ودور المعلومات البشرية في تفعيلها واستثمارها بكفاءة في الأداء.
- تحليل الثقافة التنظيمية التي تميز المنظمة عن غيرها وهي مجموع القيم والاتجاهات والمستوى المعرفي السائد في المنظمة، والتي تمثل جماع القرارات والسياسات والممارسات الإدارية، ونتيجة العلاقات

الإنسانية والتنظيمية، وانعكاس خصائص وصفات البشر العاملين بها والمتعاملين معها. وتمثل ثقافة المنظمة عنصراً أساسياً في تحديد كفاءة الأداء وإنجاز الأهداف، فقد تكون عاملاً إيجابياً مساعداً ودافعاً إلى الإنجاز والتجويد في الأداء، وقد تكون عاملاً سلبياً معوقاً للأداء ومانعاً من التطوير والتحديث، لذا تهتم إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية بالتعرف الدقيق على مكوناتها والعوامل المؤثرة فيها بغرض استثمارها في التأثير على كفاءة الموارد البشرية وتفعيل خططها وبرامجها في هذا الخصوص.

ومن أهم السمات العامة لثقافة المنظمة التي تهتم بها إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية درجة الانفتاح الفكري التي تسود المنظمة، ومدى تقبل الأفكار الجديدة والتطورات التقنية المتجددة، وأسلوب إدراك التغيير، والقدرة على اكتشاف الفرص وتجنب المعوقات والمخاطر، ومدى تشجيع

الابتكار والمبادأة بين أفراد المنظمة. كما تهتم بالتعرف على مدى شيوع الثقة والتعاون المشترك بين أفراد المنظمة.

وتتبلور نتائج تحليل المناخ الداخلي في التعرف على نقاط القوة ومصادر التميز في المنظمة، ونقاط الضعف ومصادر التخلف التي تعاني منها. وكذلك الترتيب النسبي لنقاط القوة والضعف، والأسباب والعوامل المسببة لهما. وبالتالي تستطيع إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تخطيط وجدولة الإجراءات التصحيحية اللازمة لتأكيد استثمار نقاط القوة، وتلافي أسباب الضعف، وتحديد الأولويات السليمة للتدخل الإداري في هذه المناطق. كذلك يمكن لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تقدير التكلفة المصاحبة لإجراءات العلاج الإدارية، والعائد المتوقع من هذه التكلفة. وفي جميع الأحوال تكون نتائج تحليل المناخ الداخلي مصدراً مهماً للمعلومات في بناء استراتيجيات الموارد البشرية وغيرها من الاستراتيجيات الوظيفية بالمنظمة.

٣- تحديد التوجهات الاستراتيجية للموارد البشرية

إن الخطوة الثالثة في بناء استراتيجية الموارد البشرية هي تحديد التوجهات الرئيسية التي تسعى إليها المنظمة والإدارة العليا بها في مجالات الموارد البشرية. وتشير التوجهات الرئيسية إلى الملامح العريضة لممارسات إدارة الموارد البشرية التي تتماشى مع توجهات المنظمة ذاتها وتسهم بالتالية في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. وتتعامل تلك التوجهات مع القضايا الرئيسية في شئون الموارد البشرية ومنها على سبيل المثال قضايا الاستقطاب والاختيار والمفاضلة بين المصادر الداخلية أو المصادر الخارجية للحصول على العناصر المطلوبة، أو قضية التنوع في الجنسيات ومدى قبول الإدارة للتنوع في جنسيات العاملين أو أصولهم الاجتماعية والثقافية، وقضية الأساس الجوهري في تعويض العاملين عن جهودهم وهل يكون في شكل رواتب ثابتة بغض النظر عن الإنجاز أم يحتسب على

أساس الأداء والنتائج المحققة، وغير ذلك من القضايا الجوهرية. والمفهوم أن تحديد الوجهات الاستراتيجية يقع في نطاق اختصاص وصلاحية الإدارة العليا بالتشاور والتنسيق مع القيادات المسئولة في المنظمة، وآخذاً في الاعتبار الآراء الاستشارية لفريق إدارة الموارد البشرية ومن قد تستخدمهم المنظمة من المستشارين الخارجيين.

إن تحديد التوجهات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية يساعد في بناء الاستراتيجية والخطط والبرامج التفصيلية في هذا المجال الحيوي، ويساعد في تحديد الأنشطة الرئيسية والمجالات الأساسية لمساهمات الموارد البشرية، ومن ثم تحديد نوعيات وأعداد الأفراد ومواصفاتهم الدقيقة المتناسبة مع متطلبات تلك الأنشطة. كما تتحدد بناء على استقراء التوجهات الاستراتيجية قضايا تتعلق بالاستثمار في تطوير نظم الموارد البشرية، ومدى الإقبال على بناء الطاقات التدريبية الذاتية للمنظمة، وحدود التمويل المتاح لتنفيذ برامج التطوير التقني لأداء وحدات إدارة

الموارد البشرية الاستراتيجية، وغير ذلك من التفصيلات المتصلة بجوانب عمل تلك الإدارة.

٤- تحديد الأهداف الاستراتيجية في مجال الموارد البشرية

إن الأهداف هي النتائج النهائية للأنشطة المخططة في المنظمة، وبالتالي فإن الخطوة المنطقية التالية لتحديد التوجهات الاستراتيجية أن يتم تحديد الأهداف أي النتائج التي تريد الإدارة الوصول إليها في نهاية الأنشطة التي تشملها استراتيجيات وخطط الموارد البشرية. وينبغي أن تعبر الأهداف عن نتائج كمية يمكن قياسها حتى تكون مرشداً للعمل وهادياً للإدارة في اتخاذ قراراتها. كذلك ينبغي أن تكون هناك أهداف لكل مجال من مجالات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، بمعنى أن تحدد النتائج المستهدفة من كل نشاط تباشره إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، كي

تكون تلك الأهداف هي المعبر التي تتم في ضوءها متابعة التنفيذ وتقييم الإنجازات على المستوى التفصيلي.

٥- صياغة وتكوين الاستراتيجيات

إن تكوين الاستراتيجية يعني بناء خطط طويلة الأجل وشاملة لمختلف مجالات الاهتمام في المنظمة بغرض استثمار الفرص المتاحة في المناخ والتعامل مع المخاطر الموجودة أو المحتملة، وكذا استغلال الموارد والإمكانيات [مصادر القوة] وتجنب [أو تحييد] مواطن الضعف في المنظمة. وتعتبر الاستراتيجية بمثابة الخطة العامة للمنظمة التي تحدد السبل والمداخل لتحقيق أهداف المنظمة، والاختيارات التي تم الاستقرار عليها بالنسبة للطرق البديلة التي يمكن أن توصل إلى تلك الأهداف. وعلى سبيل التحديد تحديد استراتيجية الموارد البشرية كيف تستخدم إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ما لديها من إمكانيات، وبأي أسلوب، وفي أي توقيت حتى يتحقق عنها أعلى عائد ممكن.

٦- تنفيذ الاستراتيجية

يتم تنفيذ الاستراتيجيات المختلفة من خلال ترجمتها في شكل خطط وبرامج وموازنات تعبر كل منها عن الأنشطة التي يجب تنفيذها، والموارد المخصصة لكل منها والتوقيت المحدد للأداء ومعايير الأداء المقبول. وتتفاوت الخطط والبرامج والموازنات من حيث المدى الزمني الذي تغطيه [طويل الأجل، متوسط الأجل، قصير الأجل]، ودرجة الشمول [مستوى المنظمة، فرع أو قطاع، وحدة أو وظيفة..]. كذلك فإن التنفيذ السليم للاستراتيجيات يعتمد على سلامة وكفاءة التنظيم الذي يعهد إليه بذلك. كما يحتاج الأمر إلى مراجعة وإعادة التنظيم لضمان الكفاءة، وسهولة التدفق للأنشطة، والعمليات تحقيقاً للاستراتيجية. وبالنسبة لاستراتيجية الموارد البشرية يكون التنفيذ مرتبطاً بدرجة المركزية أو اللامركزية في وظائف إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ذاتها. فحيث تكون المركزية هي النمط السائد، تتولى الإدارة المركزية للموارد البشرية تنفيذ

الاستراتيجية الموضوعة والإشراف على التزام القطاعات المختلفة في المنظمة بمراعاة ما تفرضه الاستراتيجية. أما في المنظمات التي تتبع النمط اللامركزي في إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تكون كل وحدة من وحدات المنظمة مسئولة عن تنفيذ ما يخصها في استراتيجية الموارد البشرية.

٧. متابعة تنفيذ وتقييم نتائج الاستر اتيجية

إن الأساس في عملية المتابعة والتقييم هو إنتاج تدفق مستمر ومنتظم من المعلومات السليمة في توقيت مناسب يكشف عما يلي من عملية تنفيذ الاستراتيجية:

١- الأداء الفعلي في مجالات الاستراتيجية المختلفة معبراً عنه بوحدات القياس المناسبة والمتفق عليها.

٢- مقارنة الأداء الفعلي بالمستويات المخططة [المستهدفة] للأداء وبيان الانحرافات بين الإنجاز والمخطط والبحث في أسبابه ومصادرها.

٣- وضع الحلول البديلة للوصول إلى مستوى التنفيذ المستهدف.

وتتم الرقابة على تنفيذ الاستراتيجية على مستوى الرقابة الاستراتيجية، للتأكد من سلامة التوجه الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. وكذلك على مستوى الرقابة التكتيكية، للتأكد من تطبيق الخطة الاستراتيجية وتنفيذ البرامج متوسطة المدى. وأخيراً تكون الرقابة على مستوى العمليات لمتابعة الأنشطة التفصيلية على المستوى التنفيذي المباشر قصير المدى.

خطوات بناء الاستراتيجية

إن بناء استراتيجية التنمية البشرية لا يبدأ من فراغ، وإنما يعتمد في الأساس على أمرين أساسيين، الرصد الواقعي والتحليل العلمي لمستوى التنمية البشرية السائد [أي تحليل تكوين وخصائص المورد البشري الحالي، والتعرف على مدى مناسبته وتوافقه مع متطلبات التنمية الوطنية الشاملة]، وتحديد التكوين الأمثل للموارد البشرية الذي يتوافق مع أهداف

ومستويات التنمية الوطنية الشاملة المستهدفة [أي تحديد هيكل الموارد البشرية المرغوب عددياً ونوعياً]. وبناء على المقارنة الموضوعية بين المستويين [المستوى الفعلي للموارد البشرية] و[المستوى المستهدف] تتحدد الفجوة الواجب العمل على علاجها من خلال السياسات والبرامج والآليات المؤثرة على الحالة البشرية.

وفي ضوء المنهج الاستراتيجي المقترح، يمكن عرض مكونات استراتيجية التنمية البشرية على النحو التالي:

- الهدف الاستراتيجي هو إحداث تغييرات هيكلية في التكوين السكاني وصولاً إلى التكوين السكاني وصولاً إلى التكوين الأمثل المتوافق مع متطلبات مستوى معين من النمو الاقتصادي والاجتماعي.
- يترجم هذا الهدف الاستراتيجي إلى هدف تكتيكي هو العمل على الوصول بالكفاءة الإنتاجية للتكوين السكاني إلى أقصى حد ممكن في إطار تصور واضح للطاقات الإنتاجية المتاحة وللتطورات المحتملة فيها.

- اعتماداً على فهم معين للكفاءة الإنتاجية مؤداه أنها مقياس الناتج بالنسبة إلى المورد المستخدم في الإنتاج، فإن الكفاءة الإنتاجية للتكوين السكاني تقاس بقسمة الناتج المحلي الإجمالي على عدد السكان، وبالتالي فإن الاستراتيجيات المطروحة للبحث من أجل زيادة القيمة النهائية لهذه الثروة البشرية هي التالية:

١. العمل على تخفيض عدد السكان مع ثبات الناتج القومي الإجمالي.

٢. العمل على زيادة الناتج القومي الإجمالي مع ثبات عدد السكان.

٣. العمل على تخفيض عدد السكان بنسبة أعلى من الانخفاض المحتمل في الناتج القومي الإجمالي.

٤. السماح بزيادة عدد السكان مع زيادة الناتج القومي الإجمالي بنسبة أعلى.

ويلاحظ أن البناء الاستراتيجي المقترح للسكان يتكامل مع استراتيجيات أخرى لابد من وجودها تستهدف رفع الكفاءة الإنتاجية لعناصر الإنتاج

الأخرى وهي رأس المال وعناصر الطبيعة [المواد] كما تستهدف تحسين وتطوير الكفاءة الإدارية وتطوير وترشيد أساليبها وقراراتها.

الاستراتيجيات المقترحة

استراتيجية التنمية البشرية بعيدة المدى:

وتستهدف تحقيق النتائج الآتية:

- تغيير التركيب النفسي للسكان.
- تغيير التركيب الوظيفي للسكان.
- تغيير التركيب الثقافي للسكان.
- تغيير التركيب المهني للسكان.
- تغيير تركيب المهارات للسكان.

وبصفة أساسية فإن الاستراتيجية بعيدة المدى ترمي إلى إحداث تغيير هيكلي جذري في خصائص وهيكل التكوين السكاني للمجتمع، تنعكس في المدى الطويل على الكفاءة الإنتاجية ومعدلات التنمية الاقتصادية، ومن

ثم تحقق في النهاية التكوين الأمثل للسكان [العدد الأمثل والخصائص المثلى].

وتصل الاستراتيجية السكانية بعيدة المدى إلى تحقيق أهدافها من خلال سياسات وبرامج وأساليب تتعلق بالعمل على تحقيق ما يلي:

- توفير مناخ الديمقراطية والحرية السياسية.
- تغيير هيكل التعليم العام والمتخصص والعالي.
- تغيير هيكل التنظيم الاجتماعي وتطوير النظم الاجتماعية السائدة من خلال تعديل هيكل التنظيم الاقتصادي، وإعادة توجيه علاقات الإنتاج في المجتمع بما يسمح بتدفق في الاستثمارات من ناحية، وتوازن في توزيع الدخول من ناحية أخرى.
- تغيير النظم الثقافية وتطوير أساليب العمل في مؤسسات التثقيف والإعلام العامة.

- تطوير البيئة السكانية من خلال إعادة البناء المادي للمناطق السكنية المتخلفة والعشوائية، وخلق فرص النمو الاجتماعي وترشيد العلاقات الاجتماعية بها.

- إعادة صياغة المفاهيم والعقائد والقيم الحضارية السائدة في المجتمع بالتعليم والتثقيف والتنظيم الاقتصادي الجديد.

استراتيجية التنمية البشرية متوسطة المدى:

تستهدف هذه الاستراتيجية إلى إحداث تحول مرحلي في تركيب القوة العاملة من بين السكان وزيادة مستوى الكفاءة الإنتاجية للمشتغلين، وذلك كهدف مرحلي يتكامل في المدى البعيد مع أهداف تغيير هيكل التكوين السكاني كله.

وتتجه هذه الاستراتيجية في الأساس إلى تحقيق ما يلي:

- خلق مجالات للعمل الإنتاجي لإعداد العاملين المبددة طاقاتهم حالياً في أعمال غير إنتاجية.

- تحويل العمالة من الصناعات الأقل إنتاجية إلى الصناعات الأكثر إنتاجية [في ضوء الطلب وظروف السوق].
- زيادة نسبة القوى العاملة إلى إجمالي السكان [بالعمل مثلاً على الاستفادة من النساء غير المشتغلات والأطفال حتى سن معينة] وتوجيه القوة العاملة الجديدة إلى الأعمال التي لا تتطلب قدراً كبيراً من المهارة أو الخبرة.
- زيادة فعالية القوى العاملة الأساسية في الصناعات ذات الإنتاجية العالية من خلال التدريب المنظم والمستمر.
- تغيير أنماط السلوك الإنتاجي للقوى العاملة بالعمل على تقليل مسببات ضعف الإنتاجية [الغياب، التمارض، الإسراف الموارد، عدم الدقة في التشغيل] وذلك بالتدريب من ناحية، وباستخدام نظم الحوافز الإيجابية والسلبية من ناحية أخرى.
- تحسين المستوى العام للكفاءة الإنتاجية للقوى العاملة من خلال:

١. التخطيط العلمي للقوى العاملة وتحديد الاحتياجات الدقيقة والنوعيات السليمة المطلوبة للعمل.

٢. التصميم العلمي للعمل ووضع المعدلات القياسية وتصميم طرق وأساليب العمل.

٣. الاختيار العلمي الموضوعي للأفراد ذوي المواصفات المناسبة للعمل، وتدريبهم على طرق وأساليب الأداء الموضوعية.

٤. الإشراف العلمي على العاملين وتوفير التوجيه والإرشاد اللازمين.

- العمل على إعادة تكوين وتدريب النوعيات والأعداد الفائضة من القوى العاملة عن احتياجات الجهاز الإنتاجي بالدولة، من أجل استثمار طاقاتهم وخبراتهم في مجالات العمل المتاحة بالدول الأخرى التي تعاني قصوراً في مواردها البشرية.

استراتيجية التنمية البشرية قصيرة المدى:

وتتركز أهدافها على محاولة إحداث تغيير سريع وملموس في مدى الضغط السكاني على الطاقات الإنتاجية من ناحية، والعمل على زيادة المساهمات الإنتاجية للسكان بشكل عام وتتبلور فيما يلي:

- إعادة توزيع القوى العاملة بين قطاعات الاقتصاد القومي المختلفة، تحقيقاً للتوازن بين العمالة وبين طاقات الإنتاج الأخرى.
- تسريح جانب من القوى العاملة ذات الكفاءة الإنتاجية المتدنية والتي تمثل عبئاً على العملية الإنتاجية بما يساعد على رفع الإنتاجية وترشيد الإنفاق.
- تنظيم برامج عاجلة لتحسين المستوى الصحي لأفراد العاملين في مواقع الإنتاج الواعدة بالزيادة [الزراعة، الصناعات التصديرية...].
- تنظيم برامج عاجلة للإرشاد وإعادة التأهيل الوظيفي.
- تنظيم فرص وبرامج التعليم المستمر وأنماط التعليم المفتوح الهادفة إلى رفع المستوى التعليمي لأفراد المجتمع من العاملين وغيرهم.

- تنظيم برامج لإعادة توزيع السكان بين المناطق المختلفة للتخفيف عن المناطق كثيفة السكان، وتوفير المورد البشري اللازم لتنمية المناطق قليلة الكثافة السكانية.
- تنظيم برامج عاجلة لإصلاح البنية والتخفيف من مشكلة العشوائيات.

الفصل الرابع
التنافسية وتأثيراتها على
إدارة الموارد البشرية

كان للمتغيرات الاقتصادية والتقنية في السنوات القليلة الماضية وبزوغ عصر العولمة تأثيراتها في إقامة نظام الأعمال العالمي الجديد الذي كرس التنافسية باعتبارها الآلية الأساسية لمنظمات الأعمال المعاصرة في حربها لاقتناص الفرص وغزو الأسواق في مختلف دول العالم والسيطرة عليه لتحقيق أهدافها في الأرباح والنمو.

وتمثل التنافسية تحدياً متزايد الخطورة يتطلب من المنظمات المعاصرة مراجعة شاملة لأوضاعها التنظيمية وقدراتها الإنتاجية وأساليبها التسويقية، وإعادة هيكلة وترتيب تلك الأوضاع، وتفعيل استثمار ما لديها من الموارد بهدف بناء وتنمية قدراتها التنافسية بما يواكب الضغوط المتزايدة من المنافسين من مختلف أنحاء العالم الذين تنفتح أمامهم أسواق الدول جميعاً بفضل اتفاقيات الجات ومنظمة التجارة العالمية القائمة منذ العام ١٩٩٥ على تنفيذها. وفي سبيل تطوير أوضاعها وإعادة تكوين قدراتها التنافسية، تعمد المنظمات المعاصرة إلى مراجعة

مواردها وتقييمها من حيث الكم والنوعية، وكذا تقييم مدى كفاءة وفعالية توظيفه في عمليات المنظمة. وتأتي في المقدمة الموارد البشرية التي تمارس الدور الأهم في تحقيق أهداف المنظمات.

وقد شهدت إدارة الموارد البشرية تطورات مهمة نتيجة لتصاعد حدة المنافسة ليس فقط في الأسواق العالمية التي قد تتعامل فيها المنظمات، بل وأيضاً في أسواقها المحلية، حيث تبينت الإدارة المعاصرة أنه لا سبيل لمواجهة تلك التحديات إلا من خلال الدراسة الواعية للظروف الجديدة وما تنتجه من فرص، وما تفرضه من قيود ومخاطر، ثم إعادة صياغة استراتيجياتها وأدواتها في التنفيذ بما يتفق ونتائج تلك الدراسة.

نظام الأعمال العالمي الجديد

يتميز نظام الأعمال العالمي الجديد بسمات تختلف جذرياً عما كانت أوضاع الأعمال والتعاملات بين المنظمات فيما قبل. وتتبلور أهم هذه السمات والملامح فيما يلي:

- انفتاح الأسواق وانهيار الحواجز بينها نتيجة تطبيق اتفاقيات الجات ومنظمة التجارة العالمية القاضية بإزالة الحواجز والقيود الجمركية وغير الجمركية من طريق التجارة الدولية في السلع والخدمات.
- تحول الأسواق إلى التعامل من خلال الشبكة العالمية الإنترنت، وانتشار التجارة الإلكترونية كأساس في التعامل بين المنظمات، وكذا التعامل مع المستهلكين الأفراد في مختلف مجالات السلع والخدمات.
- تصاعد حركة التحالفات الاستراتيجية بين المنظمات من مختلف الجنسيات وفي أهم قطاعات الإنتاج في العالم، والميل إلى تركيز السيطرة على تلك القطاعات الإنتاجية الحيوية في محيط تلك التحالفات التي تتحول عملياً إلى احتكارات عملاقة. وتشهد صناعات الأدوية والسيارات العالمية تلك الظاهرة إذ تتركز كل من الصناعيتين في مجموعة قليلة من الشركات العالمية العملاقة يدخل بعضها في تحالفات استراتيجية.

- تعتبر السرعة الفائقة من أهم سمات التعاملات في العصر الحالي نتيجة التفوق الباهر والتطورات المستمرة في تقنيات المعلومات والاتصالات. وتمارس كثير من المنظمات أعمالها من خلال شبكة الإنترنت أو الشبكات الداخلية الخاصة بها التي تربط فروعها وإداراتها وتسمح لمستخدمي الشبكة التعامل مع كل الملفات على الحاسبات الآلية وفق الصلاحيات المسموح بها لكل منهم، والشبكة الخارجية التي تربط المنظمات بعملائها الأساسيين والموردين وغيرهم من الأطراف الخارجية ذات العلاقة الخاصة بمعاملات المنظمة مما يسمح بالتعاملات الفورية والآنية فيما بينهم.
- كما تتسم المعاملات في قطاعات المصارف والمؤسسات المالية تطورات هائلة نتيجة تعميق استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات مما يسمح لعملائها بإجراء معاملاتهم معها إلكترونياً من مقار أعمالهم دون الحاجة إلى الالتجاء لموظفي تلك المؤسسات، فضلاً عن السرعة والآنية في المعاملات عبر العالم وعلى مدار الساعة.

وانعكاساً لتلك السمات تحولت منظمات الأعمال هي الأخرى وبدأت ملامح المنظمة العولمية الجديدة [نسبة إلى العولمة] في الواضع والتعمق على النحو التالي:

- أخذت كثير من المنظمات في مراجعة أوضاعها التنظيمية والبحث عن سبل التخفف من عوامل تقييد الحركة وبطء اتخاذ القرارات، ومن ثم بدأت الحركة التحول من الهياكل الهرمية ذات المستويات التنظيمية المتعددة والتي تباعد بين المستويات الإدارية العليا صاحبة الصلاحيات وسلطات القرار وبين القائمين بالتنفيذ والأكثر اتصالاً بالسوق والعملاء والأقرب إلى الإحساس بالمنافسة وتأثيراتها، إلى الهياكل المرنة المستندة إلى المعلومات وعمل الفريق.
- وتأميناً لسرعة الحركة والاستجابة الفورية كلما أمكن لتحولات السوق ورغبات العملاء، اتجهت كثير من المنظمات إلى تقسيم نفسها إلى

وحدات أعمال استراتيجية صغيرة تتمتع كل منها بحرية الحركة والاستقلالية النسبية للتعامل في السوق وكأنها منظمة قائمة بذاتها.

- وقد صاحب هذه التحولات التنظيمية الأخذ بفكرة المنظمة الصغيرة والاستفادة من مميزات الحجم الصغير نتيجة عمليات تخفيض أعداد العاملين والتقسيم إلى وحدات استراتيجية، ثم التوجه نحو اللامركزية وتوزيع صلاحيات اتخاذ القرارات لتكون أكثر قرباً من الأسواق والعملاء.

- واهتمت المنظمات المعاصرة بتعميق استخدامها لتقنيات المعلومات والاتصالات، وترسيخ قدراتها على العلم والتطور المستمر لتصبح منظمة متعلمة تستفيد بجماع الأفكار والمعلومات والخبرات المتراكمة لديها وفي المناخ المحيط، لتنتج منها مستويات أعلى من المعرفة تستثمر في إنتاج منتجات وخدمات متجددة باستمرار.

- وأصبح التوجه نحو "العولمة" سمة مهمة لمنظمات الأعمال المعاصرة مهما اختلف الحجم ومجال النشاط. وقد أسهمت تقنية الإنترنت في

تحقيق هذا الهدف للمنظمات التي وجدت فيها ضالتها للوصول السريع وقليل التكلفة إلى الأسواق والعملاء في كل أنحاء العالم وعلى مدار الساعة.

- استثمار الوقت وتخفيض الزمن المستنفذ في الأداء سمة أخرى للمنظمة المعاصرة التي تبينت أن المنافسة الحقيقية الآن هي المنافسة على الوقت وسرعة الوصول إلى الأسواق والعملاء. لذلك اهتمت إدارة المنظمات المعاصرة بتأمين كل ما يساعد في تحقيق هذه السرعة وتوظيف الوقت بشكل إيجابي سواء بتعميق استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات المتطورة، أو بتعديل وتطوير وتهذيب عملياتها واختصار كل ما يستهلك الوقت فيها دون أن يحقق قيمة مضافة تعادل قيمة هذا الوقت المستغرق، وتحولت إلى نظم الإدارة بالوقت.

- وقد طالت تلك السمات المنظمات الحكومية وشركات القطاع العام التي أحست بوطأة المنافسة وضرورة الأخذ بمعطيات العصر، ومن ثم شاعت

عمليات الخصخصة ونقل ملكية وحدات القطاع العام إلى القطاع الخاص، وحتى المؤسسات الحكومية أخذت نفسها بأساليب وأفكار الإدارة في الشركات الخاصة من أجل تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية بما يؤهلها للتعامل مع الأوضاع الجديدة بكفاءة. وقد أطلق على هذا الاتجاه تعبير "إعادة اختراع الحكومة".

- أصبح الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة من السمات الرئيسية للمنظمات المعاصرة وذلك في سعيها نحو تأكيد تفوقها وتميزها بجودة كل عملياتها ومنتجاتها تحقيقاً لرضاء العملاء.

- وتتسم المنظمات المعاصرة بالاستخدام الكثيف للتقنيات المعتمدة على الحاسبات الآلية والمعلوماتية بما يحقق لها درجات عالية من المرونة في تشكيل منتجاتها والاستجابة لرغبات العملاء والجمع بين خصوصية التصميم ومزايا الإنتاج الكبير، وكذلك التخلص من الأنماط والأساليب

التقليدية التي يعيبها كونها عالي التكلفة ومنخفضة الإنتاجية، وكثيفة العمالة.

التنافسية أساس نظام الأعمال الجديد

لقد أفرزت المتغيرات والتحولات العالمية وضعاً جديداً يتمثل فيما يمكن اعتباره "نظام أعمال جديد" سمته الأساسية هي التنافسية التي تعتبر التحدي الرئيسي الذي تواجهه منظمات الأعمال المعاصرة، والتي تفرض ضرورة الدراسة الواعية للظروف الجديدة وما تنتجه من فرص، وما تفرضه من قيود ومخاطر. وقد تبينت الإدارة المعاصرة أن الموارد البشرية ذات الكفاءة الأعلى والتأهيل الأفضل هي العنصر الفاعل في تمكينها من مواجهة تحديات التنافسية فضلاً عن باقي التحديات التي نشأت عن العولمة.

ويقصد بالتنافسية الجهود والإجراءات والابتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والابتكارية والتطويرية التي

تمارسها المنظمات من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعاً في الأسواق التي تهتم بها. وتؤدي التنافسية أيضاً معنى الصراع والتضارب والرغبة في المخالفة والتميز عن الآخرين.

وتعتبر التنافسية من طبيعة نظم الأعمال منذ نشأها، فالمنظمات "بل والأفراد" تميل إلى المنافسة بحكم استشعار الخطر من وجود منتجين آخرين في نفس المجال، أو احتمال تحول عملاءها إلى استخدام منتجات وخدمات بديلة.

وفي العصر الحالي تفاقمت حدة التنافسية كأسلوب حياة للمنظمات- بل والدول وتجمعاتها الإقليمية- باعتبارها الوسيلة الفعالة لمواجهة التحديات التالية:

- حتمية اكتساب القدرة على التعامل في سوق مفتوح لا تتوفر فيه أسباب الحماية والدعم التي اعتادت المنظمات التمتع بها فيما قبل عصر العولمة والتنافسية.

- ضرورة التخلص من أساليب العمل النمطية والتقليدية التي لم تعد تتناسب مع حركية الأسواق وضغوط المنافسة، والتحول إلى أساليب مرنة ومتطورة تجاري متغيرات السوق وتسابق المنافسين.
- ضرورة التحرر من أسر الخبرة الماضية والانكفاء على الذات، وأهمية الانطلاق إلى المستقبل واستباق المنافسة بتطوير المنتجات والخدمات وأساليب الأداء سعياً إلى كسف ثقة وولاء العملاء.
- ومن ثم يكون الاهتمام بالبحوث والتطوير، واستثمار الطاقات الفكرية والإبداعية للموارد البشرية أحد أهم الركائز للمنظمات المعاصرة في عملياتها التنافسية.
- أهمية الانطلاق في كل عمليات المنظمة وتوجهاتها من قراءة واعية وإدراك صحيح لحالة السوق ورغبات العملاء وممارسات المنافسين الحاليين والمحتملين، والعمل على سد الفرص أمام هؤلاء المنافسين والبحث عن صيغ وآليات تتيح التميز عليهم وسبقهم إلى العملاء.

- أهمية تنمية واستثمار القدرات التنافسية للمنظمة وهي كل ما يميزها عن المنافسين من وجهة نظر العملاء الحاليين والمرتقبين.

أسباب التنافسية

- ضخامة وتعدد الفرص في السوق العالمي بعد أن انفتحت الأسواق أمام حركة تحرير التجارة الدولية نتيجة اتفاقيات الجات ومنظمة التجارة العالمية.
- وفرة المعلومات عن أسواق العالمية والسهولة النسبية في متابعة وملاحقة المتغيرات نتيجة تقنيات المعلومات والاتصالات، وتطور أساليب بحوث السوق تقنيات القياس المرجعي والشفافية النسبية التي تتعامل بها المنظمات الحديثة في المعلومات المتصلة بالسوق وغيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية.
- سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين المنظمات المختلفة، وفيما بين وحدات وفروع المنظمة الواحدة بفضل شبكة الإنترنت وشبكات

الإنترانيت وغيرها من آليات الاتصالات الحديثة وتطبيقات المعلوماتية المتجددة.

- تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية، وتسارع عمليات الإبداع والابتكار بفضل الاستثمارات الضخمة في عمليات البحث والتطوير، ونتيجة للتحالفات بين المنظمات الكبرى في هذا المجال.
- مع زيادة الطاقات الإنتاجية، وارتفاع مستويات الجودة، والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد في الصناعات كثيفة الأسواق، تحول السوق إلى سوق مشترين تتركز القوة الحقيقية فيه للعملاء الذين انفتحت أمامهم فرص الاختيار والمفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع رغباتهم بأقل تكلفة وبأيسر الشروط، ومن ثم تصبح التنافسية هي الوسيلة الوحيدة للتعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب وتنمية القدرات التنافسية.

مفهوم القدرات التنافسية ومصادرها الأساسية

القدرة التنافسية هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون.

وتسمح القدرات التنافسية للمنظمات بتحقيق نتائج مهمة تتمثل في خلق الفرص التسويقية الجديدة كما تحقق اختراق مجال تنافسي جديد، كما تمثل وسيلة لتكوين رؤية جديدة للمستقبل الذي تريده المنظمة نفسها.

وتبدو القدرات التنافسية في مظاهر متعددة منها الجودة الأعلى للسلع والخدمات التي تقدمها منظمة دون غيرها، سرعة الاستجابة لرغبات العملاء وقصر الوقت المستغرق في دورات الإنتاج وفي مشروعات تطوير المنتجات، الحرص على تقديم خدمات للعملاء قبل البيع في صورة

معلومات وإرشادات ومساعدات تسمح للعميل بقدرة أعلى على تحديد رغباته واختيار أفضل البدائل.

من أهم القدرات التنافسية التي تتمتع بها المنظمات المعاصرة أن تتمكن من إقامة علاقات تحالفية مع الموردين مما ييسر لها الحصول على احتياجاتها منهم بطرق أكثر مرونة وسرعة وكفاءة وأقل تكلفة مما يتيسر لمنافسيها مثل العلاقات القائمة على أسلوب. وفي النهاية فإن قدرة المنظمة على السلع تخفيض تكاليف الإنتاج والتسويق مع المحافظة على مستوى جودة السلع والخدمات يعتبر قدرة تنافسية هائلة.

الاستراتيجيات التنافسية الرئيسية :

- استراتيجية قيادة التكاليف.
- استراتيجية التميز والاختلاف.
- استراتيجية التركيز.

إذن القدرات أو المميزات التنافسية هي تعبير عن المهارات ومظاهر التفوق والتميز التقني والإداري والتسويقي التي تتبلور في منتجات وخدمات أفضل تحقق للعملاء مستويات من الإشباع والمنافع تزيد كثيراً عما يقدمه المنافسون. ومن ثم فإن المعيار الأهم في تقييم القدرات التنافسية هو مدى فعاليتها في إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون من جانب، ومدى الاختلاف والتباين عن المنافسين الذين تضيفه على منتجات وخدمات المنظمة وأساليب تعاملها مع العملاء.

المداخل التي قد تعتمدها المنظمات في محاولاتها بناء وتعظيم قدراتها التنافسية:

١- بناء [وتحسين] القدرة التنافسية بتحسين الموارد كماً ونوعاً وتعظيم العائد منها، ويكون ذلك باتباع آليات التركيز، التراكم، المزج، الصيانة والمحافظة، الاستعادة.

٢- تحسين القدرة التنافسية بتطوير وتفعيل العمليات باستخدام تقنيات إعادة الهندسة، إعادة الهيكلة ، إدارة الجودة الشاملة، والتطوير المستمر.

٣- تحسين القدرة التنافسية بالتعامل المباشر مع المنافسين في البيئة التنافسية مثل محاولات بعض المنظمات إضعاف المنافسين والالتحام بالموردين، أو تغيير طبيعة المنافسة.

أسس ومبادئ التنافسية الفعالة

- أن المستقبل ليس امتداداً آلياً للماضي، بل هناك متغيرات وتحولات مستقبلية تجعل المستقبل مختلفاً عما سبقه من مراحل.

- أن المنافسة الحقيقية هي تلك التي تتجه إلى خلق وتنمية الأسواق الجديدة، وليس مجرد التنازع على أجزاء من السوق القائمة.

- أن المنافسة هي مواجهة شاملة تستخدم فيها المنظمة كل أدواتها وقدراتها لتحقيق تفوق ساحق على كل جبهات التنافس. فليست المنافسة الآن قاصرة على جودة السلعة أو انخفاض سعرها، لكنها تعتمد على كل

ما تستطيع الإدارة توظيفه من طاقات للوصول الأسرع والأكفأ للأسواق وإرضاء العملاء.

- تعتمد المنافسة على العمل المترابط للمنظمة كلها وليس فقط القطاعات المهتمة بالتسويق. إذ أن الوصول إلى المركز التنافسي المتميز يتطلب تكامل كافة الأنشطة والفعاليات التي تقوم بها أجزاء المنظمة جميعاً.
- أن التوصل إلى ميزات تنافسية واستثمارها بكفاءة يلفت أنظار المنافسين ويستدعيهم للبحث في الحصول على ميزات مماثلة أو أفضل منها، الأمر الذي يؤكد الحاجة إلى استمرار المنظمة ذات القدرات التنافسية الأعلى في العمل على ابتكار وتنمية قدرات جديدة وتوظيفها بكفاءة لقطع السبل على المنافسين.
- أن هدف المنافسة ليس مشاركة المنافسين في الفرص المحدودة المتاحة في الأسواق، بل البحث عن الفرص الجديدة الهائلة والمعنى أن المنافسة الحقيقية هي على السوق الذي لم ينشأ بعد.

- يعتبر الوقت هو العامل الحاسم في كسب معركة التنافسية، وبالتالي تتركز جهود بناء القدرات التنافسية في ضغط الوقت واستثماره لإبداع قدرات جديدة والوصول بها إلى السوق قبل المنافسين.
- التنافسية الجديدة عملية تراكمية تتكامل فيها المعرفة الإدارية التي تبدأ بدراسة الظروف المحيطة واستنتاج ما بها من فرص ومهددات، وتقدير الموقف النسبي للمنظمة بالمقارنة مع منافسيها المباشرين وغير المباشرين، ثم تتجه الإدارة إلى التخطيط الاستراتيجي من أجل سد الفجوة التي تفصل المنظمة عن منافسيها وتحديد القدرات التنافسية الواجب تنميتها واستثمارها لتحقيق التفوق التنافسي، ومن ثم تتجه الإدارة إلى بناء وتنمية تلك القدرات وتوظيفها من أجل التفوق والتميز على المنافسين.
- تتم جهود بناء وتنمية وتوظيف القدرات التنافسية في شكل عمليات تراكمية تمر خلال مراحل تماثل دورة حياة الكائن.

العوامل الحاسمة في تكوين وتنمية القدرات التنافسية

أهم العوامل الحاسمة في بناء وتفعيل القدرات التنافسية في ثلاثة عوامل جوهرية هي التقنية الأفضل، والموارد البشرية المتميزة، والقيادة الإدارية الواعية.

لذلك اهتمت المنظمات المعاصرة في سعيها للدخول في ساحة التنافسية العالمية وحتى المحلية إلى تبني مفاهيم إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، وتغيير نظرتها إلى العنصر البشري من مجرد اعتباره أحد عناصر الإنتاج يؤدي أعمالاً محددة لقاء تعويض مادي محدد في صورة رواتب ومميزات معينة، واستبدلت بهذا المفهوم التقليدي السلبي مفهوماً إيجابياً متكاملاً يرى في الموارد البشرية أهم وأثمن الأصول التي تمتلكها أي منظمة، والمصدر الحقيقي للقيمة المضافة.

خصائص الموارد البشرية الجديدة والمتوافقة مع متطلبات التنافسية:

- القدرة على التعامل في سوق مفتوح يتصف بالتقلب والفجائية.

- المرونة والقدرة على التخلص من أساليب العمل النمطية إلى أساليب متغيرة وغير جامدة لمواكبة حركة المتغيرات داخل وخارج المنظمة.
- التحرر من أسر الخبرات الماضية وحدود التخصص المهني والعملي الدقيق، والقدرة على الانطلاق نحو مجالات عمل وتخصصات وأسواق وشرائح متعاملين متغيرة باستمرار.
- الاهتمام باكتساب المعرفة الجديدة وتجديد الرصيد المعرفي ومواصلة التنمية الذاتية في فروع المعرفة والخبرة الأكثر توافقاً مع متطلبات العمل، مع إتاحة مساحة مرنة من الخبرات والمعارف المساندة.
- قبول التغيير والاستعداد لتحمل مخاطر العمل في مجالات أو مناطق جديدة.
- القدرة على تحمل المسئولية وممارسة الصلاحيات وتوفر درجة كافية من الاستقلالية وعدم الاعتماد على الغير كمصادر توجيه وإرشاد طول الوقت وفي كل الظروف.

- قبول التنوع وتحمل أعباءه سواء كان التنوع في أعضاء فرق العمل التي يتعاون معها أو في العملاء أو في مجالات العمل والمسئوليات.
- القدرة العالية على العمل في فرق ليس بالضرورة أن تكون على أساس المواجهة الشخصية ولكن بالدرجة الأولى إدراك قيمة العمل المشترك والتعامل بمنطق الفريق حتى في حالات تباعد الأفراد في مواقع متباعدة.
- القدرات الابتكارية والإبداعية، واستثمار الطاقات الذهنية في تقديم الأفكار والمقترحات والحلول للمشكلات، وابتداع الطرق والأساليب الجديدة، والنظر إلى الأمور من زوايا متجددة.
- القدرة على التفكير الحر والمتحرر من قوالب الصيغ والمفاهيم التقليدية.
- القدرة على تحمل الصدمات وقبول الفشل ليس باعتباره نهاية المطاف أو النظر إليه على أنه كارثة.

- الطموح والتطلع إلى مستقبل أفضل باستمرار، وعدم الركون إلى قبول ما حققه الفرد من نجاح، بل السعي باستمرار إلى ما هو أفضل وأحسن سواء لشخصه أو للمنظمة التي يعمل بها.
- قبول التحديات والمهام الصعبة واعتبارها فرصاً قد لا تتكرر لإثبات الذات وتحقيق التفوق والتميز.
- التعامل مع المواقف المختلفة بالمرونة المناسبة، والقدرة على تعديل أنماط التعامل بما يتفق ومتطلبات كل موقف.

وبشكل عام من أجل أن تسهم الموارد البشرية في نجاح وتفوق منظمة ما، يجب أن تتوفر فيها الصفات التالية:

١. أن تكون نادرة بمعنى أنها غير متاحة للمنافسين **Rare**.
٢. أن تكون الموارد البشرية قادرة على إنتاج القيم **Values**.
٣. أن يصعب على المنافسين تقليد الموارد البشرية المتميزة سواء بالتدريب والتأهيل أو السحب من المنظمة.

إن تطبيق مفاهيم وتقنيات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية هي السبيل إلى تحقيق غاية المنظمة في تكوين وتنمية موارد بشرية متميزة تسهم في بناء وتنمية وتوظيف قدرات تنافسية عالية. أما بالنسبة للشروط الأساسية للتشغيل الناجح لتلك الموارد المتميزة فيمكن إيجازها في مجموعة المتطلبات التالية:

- التدقيق في اختيار العناصر المرشحة لشغل وظائف تسهم في قضية بناء وتنمية وتوظيف القدرات التنافسية، والتأكد من توافق التكوين الفكري والنفسي والاجتماعي والمعرفي للأشخاص المرشحين مع مطالب هذه الوظائف.

- التأكد من إسناد الأعمال والمهام المناسبة للأفراد، وتجنب الأخطاء الشائعة من استخدام هؤلاء الأفراد المتميزين في أعمال تقل كثيراً عن قدراتهم ومستويات تفكيرهم.

- الحرص على أن يشارك هؤلاء الأفراد المتميزين في صياغة وتشكيل المهام التفصيلية التي يقومون بها، وترك مساحة جيدة من المرونة وحرية الحركة لهم إعادة الصياغة في ضوء ظروف التنفيذ وحركة المتغيرات.
- تمكين الأفراد المتميزين وتخويلهم صلاحيات اتخاذ القرارات في ما يتعلق بتنظيم وتفعيل الموارد المخصصة لتنفيذ المهام المسندة إليهم، وتطبيق مبدأ المحاسبة بالنتائج والمساءلة وفقاً للإنجازات، وليس على أساس الالتزام بقواعد ونظم العمل وغض النظر عن النتائج.
- إعمال نظم للتقييم المتكامل لأداء هؤلاء الأفراد المتميزين تأخذ في الاعتبار جميع عناصر ومكونات الأداء وتأثيراته على مجمل موقف المنظمة ومستقبلها.

- تعويض عمال المعرفة حسب نتائج الأداء، وإتاحة الفرص لهم للمشاركة في عوائق إنتاجهم الفكري بتطبيق نظم المشاركة في الأرباح، وتوزيع أسهم مجانية.
- تخطيط عمليات التدريب والتنمية المستمرة لعمال المعرفة، وإتاحة الفرص لهم للمشاركة في المؤتمرات والفعاليات العملية والمهنية المختلفة، وتطبيق نظام يقضي بتحمل المنظمة عنهم رسوم الاشتراك في تلك الفعاليات ورسوم العضوية في الجمعيات والهيئات العلمية والمهنية ذات العلاقة، فضلاً عن تيسير فرص استكمال الدراسات العليا والتخصصية مع تحمل النفقات عنهم كلها أو جزء منها وعلى وقت المنظمة.

دور الموارد البشرية في بناء وتنمية القدرات التنافسية

يتضح لنا من تأمل عملية بناء وتنمية وتفعيل القدرات التنافسية وتحليل العوامل المؤثرة فيها حقيقة أساسية هي أن المورد البشري هو العنصر الفاعل والمؤثر في تلك العملية المحورية في المنظمات المعاصرة. ويتركز

دور الموارد البشرية في بناء وتنمية القدرات التنافسية بالدرجة الأولى في عمليات الابتكار والاختراع والتجديد والتطوير المستمر، ثم وضع تلك المبتكرات والاختراعات في التنفيذ الفعال.

الفصل الخامس

إدارة الأداء

نحو مورد بشري متميز

إن المهمة الأساسية للإدارة أن تحقق الأهداف التي قامت من أجلها المنظمة، ويتم الوصول إلى هذه الغاية من خلال توفير مجموعة الموارد اللازمة وتنسيقها وتوجيهها بما يجعلها قادرة على تحقيق النتائج التي تبتغيها الإدارة. وتأتي الموارد البشرية في المقدمة حيث تلعب الدور الأساسي في تحريك باقي الموارد الأخرى المادية والتقنية والمعلوماتية وتفعيلها إيجاباً أو سلباً. لذا يصبح هم الإدارة الأول هو التحكم في أداء الموارد البشرية والتأكد من توافقه من حيث الأساليب ومستويات الجودة والتناسق مع باقي الموارد المستخدمة.

وفي سبيل الوصول إلى نظم فعالة للتعامل مع الموارد البشرية تم تطوير مفاهيم وعناصر فلسفة جديدة لإدارة الموارد البشرية يلخصها الإطار الفكري التالي:

- المورد البشري قادر على وراغب في المشاركة الفاعلة في حل مشكلات العمل وتطويره وتحمل المسئوليات، مما يرتب أهمية فتح مجالات المشاركة وقنوات الاتصال لاستثمار تلك الطاقات.
- أهمية تكامل عمليات إعداد وإدارة وتنمية الموارد البشرية في منظومة متجانسة تعكس الاهتمامات الاستراتيجية لمنظمة الأعمال ومتطلبات تطويرها.
- ضرورة التزام جميع عمليات إدارة الموارد البشرية بقواعد ومعايير إدارة الجودة الشاملة.
- أهمية تصميم استراتيجية إعداد وإدارة وتنمية الموارد البشرية وإدماجها في الاستراتيجية العامة للمنظمة.
- أهمية إعداد وتنمية واستراتيجية متكاملة لتنمية الموارد البشرية.

مفاهيم "إدارة الأداء" باعتبارها الامتداد الطبيعي لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، أو هي الوجه الأحدث لها فينقسم الفصل إلى عدة مباحث على النحو التالي:

المبحث الأول : المفاهيم الأساسية في إدارة الأداء.

المبحث الثاني : نظام إدارة الأداء.

المبحث الثالث : تخطيط الأداء.

المبحث الرابع : توجيه الأداء.

المبحث الخامس: تشخيص الأداء.

المبحث السادس: تقييم الأداء.

المبحث السابع: تحسين وتطوير الأداء.

المبحث الأول

المفاهيم الأساسية في إدارة الأداء

١- المنطق الأساسي في إدارة الأداء

تقوم فكرة إدارة الأداء على منطق بسيط هو أن الأداء المتميز المحقق للغرض منه يتطلب توفر العناصر التالية:

- تصميم العمل بطريقة علمية سليمة يحدد الأداء المطلوب وطريقته والنتائج المتوقعة حين تمام التنفيذ.
- توفير مستلزمات الأداء المادية والتقنية من مواد، معدات، معلومات، وغير ذلك من موارد يتطلبها التنفيذ السليم للعمل حسب التصميم الموضوع.
- تهيئة الظروف المحيطة بمكان تنفيذ العمل بما يتوافق ومتطلبات التنفيذ السليم.
- توفير الفرد أو الأفراد المؤهلين للقيام بالعمل، وإعدادهم وتدريبهم على طرق الأداء الصحيحة، وتوفير المعلومات الكاملة عن خطة الأداء وأهدافه والمعدلات المحددة ومستويات الجودة ومعايير تقييم النتائج.

- متابعة الأداء وملاحظة ما يقوم به الفرد أثناء العمل وتزويده بالمعلومات المتجددة. وتخطي ما قد يصادفه من عقبات.

- رصد نتائج التنفيذ وتقييمها بالقياس إلى الأهداف والمعدلات المحددة، وتعويض العامل عن أداءه وفق نتائج التقييم.

٢- عناصر إدارة الأداء

بناء على المنطق السابق، تتكون إدارة الأداء من عدة عمليات متشابكة ومتكاملة تهدف إلى ضمان وصول الأفراد إلى نتائج الأداء المستهدفة وبما يحقق غايات المنظمة ذاتها. وتضم إدارة الأداء عمليات تخطيط الأداء، توجيه الأداء، تشخيص الأداء، تحسين الأداء، وتطوير الأداء.

وتتوجه إدارة الأداء من خلال السيطرة على أداء الموارد البشرية إلى السيطرة بالتالي على أداء جميع الموارد الأخرى المستخدمة في النشاط. فالفرد الذي يؤدي عملاً معيناً يستخدم فيه موارد مادية، مالية، تقنية،

ومعلوماتية وغيرها سوف يطبق الأساليب والمعايير المعتمدة في خطة الأداء بما يضمن الاستخدام الأمثل لتلك الموارد المساعدة.

٣. نتائج إدارة الأداء

تنطلق إدارة الأداء من أن العنصر الحاسم في كفاءة الأداء وفعاليته هو استثمار وتنمية قدرات الأفراد وحفزهم للإجادة في الأداء، وأن القدرة الإنتاجية للمنظمات تتكون وتنمو بالتخطيط والإعداد والعمل المستمر للتحسين والتطوير في كل مجالات الأداء، وأن العمل البشري المنظم والمخطط هو أساس بناء تلك القدرات الإنتاجية. وبذلك يتحقق عن تطبيق نظام إدارة الأداء النتائج الإيجابية التالية:

- تحسين الإنتاجية والأداء طبقاً للمواصفات، وتحسين جودة العمليات والمنتجات وحسن استخدام وسائل الإنتاج، وتخفيض أو منع العيوب والأخطاء.

- تخفيض تكاليف الإنتاج، وترشيد تكلفة الصيانة والإصلاح وإعادة تشغيل المنتجات المعيبة.
- تطوير المنتجات وتنويع مجالات استخدامها وتخفيض تكلفة تشغيلها وصيانتها بواسطة المستخدمين، وابتكار منتجات وأساليب وسائل إنتاج متطورة دائماً.

٤. مشكلة التقنية في إدارة الأداء

تمثل التقنية محوراً مهماً في الأداء لمختلف أنواع العمال، ومن ثم يصبح تصميم الأداء متأثراً بالاختيار الصحيح للتقنيات المناسبة وإدماج تلك التقنيات في خطة الأداء بما يسمح للفرد القائم بالعمل استيعابها وتفعيلها على وجهها الصحيح.

يتم التوفيق بين اعتبارات إدارة التقنية ومتطلبات إدارة الأداء على النحو التالي:

- تحديد الاحتياجات التقنية على ضوء متطلبات الأداء وليس العكس، إذ في كثير من الأحيان تلجأ المنظمات إلى شراء تقنيات جديدة ومعقدة بدعوى أنها التقنيات الأحدث دون أن تدرس مدى توافقها مع متطلبات الأداء أو القدرة على استيعابها في ظروف الأداء السائدة.
- حصر التقنيات المتاحة بالمنظمة وتقييم درجة استيعابها من القائمين بالأداء، ومدى استثمارها في أنشطة الأداء المختلفة.
- تقدير مدى الحاجة إلى تحسين التقنيات أو تطويرها و تغييرها في ضوء مستويات الأداء وخطط تحسينه وتطويره. وكذا تقدير الفجوة التقنية التي تفصل المنظمة عن منافسيها، ودراسة التكلفة والعائد في حالة محاولة سد تلك الفجوة التقنية.
- تشكيل الحزمة التقنية المتكاملة والمتناسقة مع متطلبات الأداء في المنظمة، والتأكد من تفعيلها وصيانتها وتحديثها وفق تطورات الأداء.

٥. مظاهر الصعوبة في إدارة الأداء

تعترض تطبيق نظم إدارة الأداء صعوبات متعددة أهمها:

- تبدو الصعوبة الأولى في تطبيق نظام إدارة الأداء من كونها تتعلق بالعامل البشري واحتمالات الخلاف في الاتجاهات والرغبات والإدراك بين الرؤساء والمرؤوسين، لذا فإن التحدي أن تجد الإدارة وسيلة لإدارة الأداء تكون واضحة ومقبولة من العاملين، وتحقق أهداف الإدارة والعاملين في نفس الوقت.
- الصعوبة الثانية في نظم إدارة الأداء هي أهمية التنسيق والتوازن بين مكونات النظام الأساسية: أهداف النظام، معايير النظام، وإجراءات النظام بمعنى ألا تستغرق الإجراءات جل اهتمام الإدارة مثلاً وتتجاهل الأهداف التي كانت وراء إدخال النظام، كما أن التنفيذ الصحيح لفكرة إدارة الأداء يتطلب التناغم المستمر بين الأهداف ومعايير التقييم لنتائج الأداء.

- والصعوبة الثالثة في نظم إدارة الأداء هي التناقض الطبيعي بين متطلبات العمل ومتطلبات العامل الذي يؤدي العمل. من ناحية متطلبات العمل يكون التركيز عادة على كمية الأداء وسرعته ومستوى الجودة المطلوب وحرفية الأداء بمعنى التقنية المطبقة. أما متطلبات العامل فيكون التركيز من جهة العمال عادة هو السعي إلى الأداء المريح الذي تتوفر له سعة من الوقت، والرغبة في فترات راحة أكثر وضغوط أقل من جانب المشرفين مثلاً، والتجاوز عن الأخطاء والهنات التي يراها العامل بسيطة أو غير مؤثرة في جودة العمل، ثم في النهاية يريد العامل عادة ثباتاً نسبياً في معدلات الأداء المفروضة عليه.

أسباب تردد المديرين في تطبيق إدارة الأداء

- الرغبة في التحرر وعدم الالتزام بأسلوب محدد ونظام معتمد في كيفية التعامل مع المرؤوسين.

- الشعور بزيادة الأعباء التي يفرضها نظام إدارة الأداء من حيث النماذج المطلوب استيفاءها وعبء العمل الورقي.
- السعي إلى تفادي المواقف التي يضطر فيها المدير إلى المناقشة والجدل مع المرؤوسين لإثبات صحة تقييمه لمستوى أداءهم.
- الميل إلى التخفف من القيود التي يفرضها النظام على حرية ووقت المدير.

من جانب آخر يثير العاملون اعتراضات ضد نظام إدارة الأداء حيث يتصورون أن الإدارة تهتم بالعمل أكثر من اهتمامها بالجانب الإنساني، كما أنهم لا يطيقون التعامل بمنطق المعايير الجامدة وأهداف الأداء المحددة التي يحددها النظام فضلاً عن التشكك في أن تطبيق مثل هذه النظم يدفع العاملين إلى التنافس والتصارع فيما بينهم الأمر الذي يضعف مواقفهم حيال الإدارة. ونجحت الإدارة المتفهمة لمزايا نظام إدارة الأداء في

توضيح أبعاده وأهدافه لكل من المديرين والعاملين على السواء باعتباره نظام مفيد للطرفين وفق المنطق التالي:

- أن إدارة الأداء نظام يساعد الأفراد على تجويد العمل وتحقيق أهدافهم، وليس مجرد نظام للحصول منهم على أكبر إنتاج.
- توضيح أهمية النظام في تنمية قدرات ومهارات الإنسان، أكثر من كونه نظام للمحاسبة والمساءلة.
- بيان الدور الإيجابي للمورد البشري في النظام حيث يشارك في تخطيط الأداء وتقييم النتائج.
- تأكيد أن إدارة الأداء مشاركة بين الإدارة والعاملين وأن الهدف تحسين الأداء لمصلحة الطرفين، وأن المكافأة على الأداء المتميز هي هدف النظام وليس العقاب على الأداء المخالف للمواصفات.
-

٦. المعايير الأساسية لنظام إدارة الأداء الفعال

أهمية المعايير التالية التي لابد من توافرها حتى يحقق النظام أهدافه:

- وضوح معايير تحديد الأداء المستهدف.
- العناية بتوصيل معايير الأداء المستهدف للعاملين بوضوح.
- تأكيد مشاركة العاملين في مناقشة مستويات الأداء المستهدف والاتفاق عليها.
- وضوح أساليب تحري أسباب الأداء الضعيف وطرق معالجته.
- وضوح آليات نظام إدارة لأداء وترشيد الوقت المستغرق في الإجراءات.
- استكمال المقومات التنظيمية للنظام وضرورة استناده إلى نظم معلومات فعال، وتوفر نظام مرن لإعادة هندسة العمليات وتطوير الأداء.
- وجود نظام للتخطيط الاستراتيجي يكون المصدر الذي تستمد منه أهداف الأداء في مختلف مجالات النشاط.

- إدارة فعالة للموارد البشرية الاستراتيجية تطبق مفاهيمها الحديثة وفي مقدمتها نظام فعال للحوافز يرتبط بنتائج الأداء.

٧. المزايا الأساسية لنظام إدارة الأداء الفعال

يحقق نظام إدارة الأداء الفعال مجموعة من المزايا تسمح بتكوين قدرة تنافسية للمنظمة في مواجهة المنافسية. وتتبلور أهم تلك المزايا فيما يلي:

مزايا نظام إدارة الأداء للمنظمة	مزايا نظام إدارة الأداء للعاملين
تنسيق الأهداف وتوجيه الأداء في الاتجاه الصحيح	توضيح المعدلات المطلوبة وشفافية معايير التقييم والمحاسبة عن الأداء
آلية مهمة لتخطيط الأداء ومتابعته والكشف عن معوقاته وسلبياته	إتاحة الفرص للعاملين للمشاركة في تخطيط الأداء وإبداء الرأي في اتجاهات التطوير

آلية مهمة لتوفير معلومات لتحسين الأداء وتطويره، وتجنب تكرار عيوب الأداء	تنمية التعاون بين العاملين وتوثيق روح الفريق لضمان تحقيق الأهداف المشتركة
أساس موضوعي لاتخاذ قرارات الاستثمار في التقنيات أو تعديل أوضاع العاملين	توفير معلومات متجددة وصحيحة عن مستويات الأداء وتقدير الإدارة لها، وإتاحة الفرصة لمناقشة مشكلات العمل مع المسؤولين
توفير النفقات بمنع الإسراف والفاقد في الخامات والوقت	العدالة في توزيع الحوافز والمكافآت على أساس نتائج الأداء

٨. بعض القضايا الأساسية في إدارة الأداء

- أهمية التعامل مع مفهوم الأداء من منظور شامل يجمع عناصره البشرية والمادية والتقنية والتنظيمية جميعاً في إطار متناسق ومتكامل، وعدم التجاوز بالتركيز على بعض العناصر والتغافل عن البعض الآخر.

- أهمية إدماج معطيات وعناصر وبرامج إدارة الأداء ضمن الاستراتيجية العامة لإدارة الموارد البشرية من جانب، وتضمينها في الاستراتيجيات الوظيفية لمختلف عمليات المنظمة الإنتاجية، والتسويقية، والتمويلية، والتقنية، والإدارية عموماً.

- ضرورة النظر إلى قضايا التطوير والتحديث وإعادة الهندسة أو إعادة الهيكلة في المنظمات من منظور إدارة الأداء واستهداف تطوير الأداء في نهاية الأمر.

- أهمية مراعاة الأبعاد الثقافية والاجتماعية للموارد البشرية واختلاف مستوياتهم الفكرية، وأخذ هذه الفروق في الاعتبار عند تصميم الأعمال وإعداد خطط الأداء وتحديد معايير التقييم.

- أهمية التركيز في تصميم الأعمال وتخطيط الأداء على تضمينها أبعاداً تستثمر وتستثير الطاقات الذهنية والقدرات الفكرية للموارد البشرية باعتبار رأس المال الفكري أهم ما تملكه المنظمة المعاصرة.

- أهمية مراعاة البعد التقني وإدماج تقنيات المعلومات والاتصالات في تصميم الأعمال، واستثمار الفرص الناشئة عنها في مختلف عمليات إدارة الأداء.
- اعتبار آثار العولمة ومتطلبات التعامل في أسواق مختلفة ذات ظروف ومعطيات محلية متباينة، وتضمين مواصفات الأفراد القائمين بالعمل ما يتعامل مع تلك التحديات.

المبحث الثاني
نظام إدارة الأداء

إدارة الأداء نظام مفتوح

Performance Management

As an Open System

يمكن التعبير عن فكرة إدارة الأداء في كونها تتخذ شكل النظام المفتوح الذي يتكون من مدخلات بشرية وتقنية ومادية تمثل الموارد التي تستخدم في تحقيق الأداء، ومجموعة من العمليات المترابطة تؤثر كل منها في العمليات الأخرى وأهداف محددة التي يعبر عنها بالمخرجات. وتتكامل هذه المدخلات والعمليات والمخرجات جميعاً فيما بينها وتتفاعل كنظام متكامل مع البيئة المحيطة. ومن ثم يتكون نظام إدارة الأداء من العناصر الرئيسية الثلاث، المدخلات وهي الموارد والمستلزمات التي يحتاجها النظام ، والعمليات وهي الأنشطة والإجراءات التي تبذل باستخدام الموارد،

والمخرجات وهي النتائج التي يحققها النظام من تشغيل العمليات واستهلاك الموارد.

ويفيد تطبيق مفهوم النظم في حالة إدارة الأداء حيث يؤدي إلى إبراز خاصية التكامل والتفاعل بين عناصر إدارة الأداء من تخطيط وتوجيه وتشخيص وتقييم، وتأكيد التكامل والتوازن داخل كل عنصر من تلك العناصر في ذاته، وبيان ا لترابط بين إدارة الأداء وبين مجمل الظروف المحيطة في بيئة المنظمة وفي المناخ الخارجي، الأمر الذي يوضح تأثر الأداء بالمتغيرات الخارجية وارتباطه بالظروف المحيطة. كذلك يفيد مفهوم النظام في توضيح أن فعالية إدارة لأداء هي محصلة كفاءة كل عناصر النظام وليست نتيجة لبعض هذه العناصر دون غيرها.

كما ويفيد في إدراك العلاقة الوثيقة بين حركة الأداء وتوجهاته وفعاليته وبين الظروف المحيطة في مناخ العمل بحيث يترتب على تغير تلك

الظروف ضرورة تعديل الأداء سواء من حيث أهدافه أو أساليبه أو معدلاته بما يتوافق والأوضاع الجديدة في المناخ.

أهم التوازنات المطلوبة في نظام إدارة الأداء

مجال التوازن	أهمية التوازن
توازن الأداء مع بيئة العمل الداخلية	افتقاد هذا التوازن يؤدي على ظهور الطاقات العاطلة، أو الإسراف في استخدام الموارد دون تحقيق مخرجات
توازن الأداء بين الأفراد في مجموعة العمل الواحدة.	يضمن هذا التوازن وصول جماعة العمل في وقت واحد إلى النتائج المرجوة على نفس مستوى الجودة
توازن أداء مجموعات	يضمن هذا التوازن تكامل الأنشطة

مجال التوازن	أهمية التوازن
العمل المتكاملة	بين قطاعات المنظمة، وتفادي ظاهرة نقاط الاختناق حين تتخلف بعض العمليات أو تختل جودتها
التوازن بين مهارات ورغبات القائم بالأداء	يحقق هذا التوازن الشرط الأساسي في كفاءة الأداء حيث يقبل الفرد على العمل الذي يحبه وتتوفر له القدرة على تنفيذه
توازن الأداء بين الفترات الزمنية المختلفة	يحقق هذا التوازن استقرار مستويات الإنتاجية وتفادي الطفرات أو الانهيارات التي تنشأ معها الخسائر أو العجز عن مواكبة

مجال التوازن	أهمية التوازن
	احتياجات السوق
توازن الأداء مع عناصر المنظمة التنظيمية والمادية والتقنية	يمثل الأداء حلقة في سلسلة القيمة التي يجب أن تتماسك وتتناسق حلقاتها حتى يتحقق الإنتاج المخطط
توازن الأداء مع نظم التقييم والحوافز	يحقق هذا التوازن الرضا النفسي للقائمين بالأداء إذ يتكافأ ما يحصلون عليه مع المستوى الحقيقي للجهد المبذول

المدخلات في نظام إدارة الأداء

يتجه نظام إدارة الأداء إلى تأليف منظومة متناغمة من ثلاث عناصر رئيسية هي "العمل" المطلوب أداءه، و"الفرد" الذي سيعهد إليه بتنفيذ

العمل، وذلك في إطار ولمصلحة "منظمة" معينة. وتكون المدخلات أي المواد الخام التي يبني عليها نظام إدارة الأداء هذه المنظومة المتناغمة هي كل المعلومات عن هذه العناصر الثلاثة. وأهم تلك المعلومات:

خصائص العمل	خصائص الفرد	خصائص المنظمة
طبيعة العمل ومكوناته الرئيسية	الصفات الشخصية والتكوين النفسي والاجتماعي	طبيعة نشاط المنظمة وأهدافها
الظروف النفسية والاجتماعية المصاحبة للعمل	التأهيل العلمي والتدريب	فلسفة وسياسات الإدارة
التقنيات المستخدمة	القدرات والمهارات	طبيعة التنظيم

خصائص العمل	خصائص الفرد	خصائص المنظمة
في أداء العمل	السلوكية، القيادية والتقنية	الهيكلي وموقع العمل في التنظيم
معايير العمل من حيث الكمية، الوقت، التكلفة، الجودة	الأهداف والطموحات الشخصية	أوضاع المنظمة المالية ومركزها التنافسي
علاقة العمل بأعمال أخرى داخل المنظمة	الاستعداد للنمو المهني والرغبة في التقدم الوظيفي	الأوضاع الاقتصادية العامة وتأثيراتها على المنظمة
علاقات العمل بجهات خارج	الخبرات السابقة في أعمال ذات	المستوى التقني السائد في المنظمة

خصائص العمل	خصائص الفرد	خصائص المنظمة
المنظمة	علاقة	

عمليات نظام إدارة الأداء

يشمل نظام إدارة الأداء مجموعة من العمليات المتكاملة والمترابطة تستهدف استثمار المعلومات المتاحة عن الأعمال والموارد البشرية والمنظمة في إعداد خطط الأداء وآليات توجيهه وتشخيصه ومتابعته وتقييمه، والغرض النهائي توفير آليات لتصحيح الأداء وتحسينه وتطويره، ثم تقدير وتعويض القائمين بالأداء.

وتبدأ عمليات إدارة الأداء بعملية أساسية هي تخطيط الأداء إذ هو نقطة البداية المنطقية والذي يعتمد على المشاركة الفاعلة بين الرئيس والفرد المسند إليه العمل للاتفاق على عناصر ومكونات العمل أي ما يجب على الفرد القيام به من واجبات ومهام تحقيقاً للأهداف أو النتائج المتوقعة. ثم تنتقل إدارة الأداء إلى إعداد خطط وبرامج وآليات توجيه الأداء بمعنى

اختيار السبل وأنماط القيادة والإشراف التي تحقق مساندة القائمين بالعمل والتأكد من فهمهم لمطالب الأداء كما حددتها الخطط المعتمدة، وتوفير المساندة المستمرة لهم من جانب القادة والمشرفين لتمكينهم من الأداء حسب المواصفات وبالمعدلات ومستويات الجودة المطلوبة، وإرشادهم لتجنب الأخطاء والسلبيات وتدارك المشكلات قبل وقوعها أو فور حدوثها حتى لا تتراكم تأثيراتها السلبية على الأداء.

ويتزامن مع عملية متابعة وتشخيص الأداء عملية تقييم الأداء وهي المعنية بتقدير الإنجازات المتحققة والقيمة المضافة الناتجة عنها بالقياس إلى الموارد المستغرقة في تحقيقها وتحديد مدى الفعالية للوصول إلى الأهداف المطلوبة من الأداء بالحجم وفي الوقت وبالجودة والتكلفة المستهدفة.

وتستكمل إدارة الأداء دورها المهم في تفعيل الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية بعمليتين مهمتين هما تحسين الأداء وتطوير الأداء،

وتشير العمليتان إلى مجموعات الإجراءات المتكاملة والمستمرة الهادفة إلى التخلص من عيوب الأداء أياً كانت مصادرها الكامنة في العمل.

وفي النهاية تكون نتائج الأداء ومستويات تقييمه وتقدير أسباب الانحرافات البادية فيه هي أسس تقدير العاملين القائمين بالأداء وتعويضهم عن جهودهم سلباً وإيجاباً من خلال نظم الحوافز الإيجابية والسلبية، وكذا نظم الترقية وتطوير الأوضاع الوظيفية للعاملين بحسب مستوياتهم في الأداء.

مخرجات نظام إدارة الأداء

تتمثل مخرجات إدارة الأداء في وثيقتين مهمتين هما وثيقة "توصيف العمل" و"خطة الأداء" اللتن يجمعهما "دليل الأداء".

<u>كما ينتج عن نظام إدارة الأداء المخرجات المهمة التالية:</u>

- مقاييس للأداء الفعلي من حيث الكمية، الوقت، الجودة، التكلفة.
- معلومات عن انحرافات الأداء.

- تشخيص الأداء وتحديد أسباب الانحرافات ومداخل علاجها.

- معلومات لتحسين وتطوير الأداء.

- أسس مكافأة وتقدير الأداء.

الإعداد لبناء نظام إدارة الأداء

يمثل الإعداد لبناء نظام لإدارة الأداء في منظمة تأخذ بهذا الأسلوب لأول مرة عملية مهمة تترجم إجراءات ومنهجية الإدارة الاستراتيجية، حيث تتضمن الخطوات المعروفة في تطبيقات الإدارة الاستراتيجية على النحو التالي:

- التحليل الاستراتيجي للمناخ.

- الرؤية الاستراتيجية الشاملة للمناخ الداخلي والخارجي.

- التقدير السليم للمتغيرات الاقتصادية والتقنية ومواقف القوى المنافسة وتقييم أوضاع السوق وفرص الحركة والمناورة في مواجهة قوى المنافسة.

- التقدير السليم للإمكانيات والقدرات الذاتية المتاحة، وموقف الموارد البشرية.

وتهدف عملية الإعداد الاستراتيجي إلى تهيئة المنظمة للتعامل مع فرص الأداء والتغلب على معوقاته التي كشفت عنها عملية تحليل المناخ، وتتضمن العمليات الفرعية التالية:

- إعادة هندسة التنظيم والعمليات والإدارة واستثمار الدروس المستفادة من الخبرة المتراكمة.
- تطوير هيكل الموارد البشرية واستثمار قدراتهم العلمية والذهنية لتطوير الأداء.
- التطوير التقني وابتكار أساليب جديدة بقدرات وموارد محلية للتغلب على موانع الأداء.
- التهيئة المعنوية للعاملين لتحقيق القدرة على استيعاب وقبول متطلبات الأداء.

تهيئة وإعداد الأفراد لتقبل نظام إدارة الأداء

يتوقف نجاح نظام إدارة الأداء في التطبيق على قبول الأفراد له وإقبالهم على التعاون مع الإدارة في تفعيله. ويقتضي هذا أن تتوفر لهم خلفية واضحة عن أهمية النظام وأسباب التجاء الإدارة إلى تطبيقه، والعناصر التي يتضمنها ومسئولياتهم في التطبيق. ويتم تعميق مشاركة العاملين في تفعيل نظام غدارة لداء من خلال تشجيع المشاركة في تحليل المشاكل، والتعبير عن الأفكار الجديدة ورفع القيود عن حرية التفكير، وتفعيل مشاركتهم في اتخاذ القرارات، وتحميلهم نصيب من المسئولية مع تشجيع التنوع والبعد عن النمطية.

كما تتبع الإدارة الخطوات المهمة التالية لتعميق مشاركة العاملين في تخطيط وإدارة الأداء.

- فتح قنوات الاتصال والحوار بين الإدارة وبين العاملين.

- تدريب الرؤساء على الاستماع للعاملين والبعد عن إصدار الأوامر والتوجيهات دون التماس آرائهم.
- تدريب الرؤساء على ضرورة الإجابة عن تساؤلات العاملين ومناقشة مقترحاتهم.
- تكليف الأفراد بالكشف عن مشكلات العمل واقتراح الحلول البديلة لها.
- تجنب انفراد الرؤساء باتخاذ القرارات في جميع الموضوعات المطروحة.

إعداد التنظيم لاستيعاب نظام إدارة الأداء

تعمد الإدارة إلى تطوير التنظيم بما يتناسب مع متطلبات إدارة الأداء، وتبينت المنظمات المعاصرة أن التنظيم الأنسب لاستيعاب وتطبيق نظام إدارة الأداء يقتضي التحول نحو الهياكل التنظيمية البسيطة التي تتسم بالتفلطح واتساع نطاق الإشراف، مع التوسع في استخدام فرق العمل ذاتية الإدارة كأساس لتنظيم العمل، وتطبيق أفكار التمكين وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات. كذلك يتطلب التطبيق الفعال لإدارة الأداء

الاستخدام المكثف لتقنية المعلومات والاتصالات. والنتيجة النهائية أن تميل تلك التنظيمات إلى الحجم الصغير.

بناء نظام معلومات الأداء

نظام المعلومات أسلوب منظم ومتكامل لتجميع المعلومات المتعلقة بمجال معين من مجالات النشاط وتبويبها وتصنيفها وتحليلها لاستنتاج المؤشرات المساندة لاتخاذ القرارات، فضلاً عن توفير الإحصائيات والتقارير التي تصف الواقع وتسجل الماضي. ويتشكل نظام المعلومات من المخلات والعمليات والمخرجات في إطار بيئة المنظمة المعينة.

يهدف نظام معلومات الأداء إلى توفير المعلومات الصحيحة والحديثة والمتجددة عن الأداء الجاري في المنظمة وفق خطط الأداء المعتمدة، وتيسير المتابعة والملاحقة للأداء آنياً وفي الوقت الحقيقي من أجل تحقيق الأهداف التالية:

- رصد الأداء الفعلي في جميع مراحله وعلى كافة مستويات النشاط في المنظمة.
- توفير معلومات متجددة تسهم في الكشف المبكر عن فجوة الأداء، وبيان الفروق بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف.
- توفير معلومات تفصيلية وسريعة عن أسباب الانحراف في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف.
- توفير معلومات تسهم في البحث عن مداخل لعلاج فجوة الأداء، فضلاً عن فرص ومجالات تحسين وتطوير الأداء.

مدخلات نظام معلومات الأداء

وتشمل البيانات التي تصف سلوك وحركة عناصر الأداء المختلفة سواء وفق الخطة المعتمدة، أو ما يتم فعلاً في موقع العمل:

- بيانات عن أعداد وخصائص الأفراد.
- بيانات عن المستلزمات المادية للأداء.

- بيانات عن الاعتمادات المالية للأداء.
- بيانات عن كميات وأوقات الأداء.
- بيانات عن جودة الأداء.
- بيانات عن تكلفة الأداء.
- بيانات عن البيئة المادية للأداء.
- بيانات عن الجوانب التنظيمية المتصلة بالأداء.
- بيانات عن التقنيات المستخدمة في الأداء
- بيانات عن مشكلات الأداء.

عمليات نظام معلومات الأداء

- حصر مصادر البيانات المطلوبة من الجهات المختلفة المتصلة بالأداء سواء الأفراد القائمين بالأداء، الرؤساء المباشرين، الإدارات والأقسام ذات الصلة، والمصادر الخارجية مثل العملاء والموردين.

- التجميع المنظم للمعلومات بالوسائل والتقنيات المناسبة لنوع البيان ومصدره.
- تبويب وتصنيف البيانات حسب متطلبات عمليات الأداء.
- تحليل البيانات واستخراج المؤشرات الدالة على حركة واتجاهات الأداء.
- تداول وتوزيع المعلومات وفق الصلاحيات المعتمدة للمشرفين على الأداء ولإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وغيرها من الإدارات المعنية بالأداء.
- الحفظ المنظم للمعلومات واسترجاعها حسب الحاجة.
- تجديد وتحديث المعلومات بمتابعة المتغيرات ذات التأثير من داخل المنظمة وخارجها.

مخرجات نظام معلومات الأداء

- إحصائيات تصنيف حركة الأداء واتجاهاته على المستوى التفصيلي الذي تحدده خطة تجميع البيانات، وتتناول الأداء في أبعاده المختلفة من حيث الكمية، الوقت، التوقيت، الجودة، التكلفة.
- مؤشرات الأداء والتي تنقسم في الأساس إلى مؤشرات مبكرة وتبين الاتجاهات المتوقعة أو المحتملة للأداء.
- التقارير التحليلية التي تتناول قضايا محددة وتعرضها تفصيلياً مع عرض الأسباب والعوامل المؤثرة فيها، والبدائل المتاحة للتعامل معها من واقع ما تدل عليه الإحصائيات والمؤشرات.

المبحث الثالث

تخطيط الأداء

Performance Planning

تعريف تخطيط الأداء

هو عملية تهدف إلى إرساء البنية الأساسية التي يقوم عليها الأداء الفعال لأي عمل أو مهمة، وهي تحديد هذا العمل وتوصيفه وفقاً للتصميم التقني المناسب، وأخذاً في الاعتبار قدرات وطاقات الموارد البشرية التي يمكن توفيرها للعمل، وكذلك مع اعتبار ظروف المنظمة وإمكانياتها والمناخ المحيط بها.

مهام تخطيط الأداء

- تحديد المهام والواجبات والمسئوليات التي ينبغي على الفرد القيام بها خلال فترة زمنية محددة.
- تحديد المساعدات اللازم توفيرها للفرد سواء من جانب رئيسه أو من أطراف أخرى في المنظمة.
- تحديد المجالات التي يشملها العمل والعلاقات مع أفراد أو مجموعات عمل آخرين.

- توقع المشكلات والمعوقات التي يمكن أن تعطل الأداء وتقلل من الإنتاجية والفعالية عن المستويات المستهدفة.
- تحديد النتائج القابلة للقياس التي ينبغي أن الوصول إليها من أداء الأعمال المحددة.
- تحديد أولويات المهام وتتابعها أو تزامنها في كل عمل، وتنسيق هذه الأولويات بين الأعمال المتكاملة أو ذات العلاقة حسب تقنيات الأداء المستخدمة.
- تحديد مراحل العمل ومستويات التكلفة والجودة المستهدفة.
- تحديد الصلاحيات الممنوحة للفرد لتمكينه من الأداء على الوجه المطلوب.

عملية تخطيط الأداء

تتضمن عملية تخطيط الأداء مجموعة العمليات الفرعية التالية: الإعداد والتحضير، المناقشة، التصميم، الصياغة والاعتماد.

* الإعداد والتحضير:

وتهدف هذه العملية إلى:

- حصر المعلومات عن الموقف العام للمنظمة.
- تحليل المناخ الداخلي ورصد نقاط القوة ونقاط الضعف.
- تحليل المناخ الخارجي وتبين الفرص والمعوقات.
- عمل القياس المرجعي للتعرف على مستويات الأداء الأفضل لدى المنافسين.
- رصد التطورات التقنية وتأثيراتها المحتملة.
- دراسة أهداف وخطط المنظمة ووحداتها المختلفة.

* المناقشة والتصميم:

غرض هذه الخطوة مناقشة الفرد القائم بالعمل في نتائج الإعداد والتحضير، والتعرف على معطيات الموارد البشرية بالنسبة للمستويات الأفضل للأداء والتقنيات والظروف الملائمة للأداء من وجهة نظر

المسئولين عن التنفيذ والمرتبطين بواقع العمل في المنظمة. وتكون نتيجة هذه الخطوة هي الاتفاق بين الإدارة والقائمين بالعمل على توصيف العمل المطلوب بدقة وتفصيل. كما يتم الاتفاق بوضوح على مكونات العمل الرئيسية التالية:

- تقنيات الأداء ومعايير الأداء المقبول.
- إجراءات الأداء وتتابعها أو تزامنها.
- المسئوليات المحددة للقائهم بالأداء.
- الصلاحيات وحدود الحركة المسموح بها للقائم بالعمل.
- النتائج المستهدفة للأداء.
- أسس تقييم وتقدير الأداء.

* الصياغة والاعتماد

تشمل هذه الخطوة مجموعة من الإجراءات المهمة التالية:

- حصر المساعدات اللازمة لتمكين الموارد البشرية من الأداء.

- تنسيق خطة الأداء مع باقي الخطط للأعمال الأخرى بالمنظمة.
- تنسيق خطط الأداء مع الخطة العامة للمنظمة.

* نموذج لاجتماع تخطيط الأداء

يعتبر الاجتماع بين الرئيس والقائم بالعمل من أجل تخطيط الأداء هو أهم مراحل العملية، ويهدف إلى خلق الشعور بالثقة والمنفعة المتبادلة والتأكيد على المسئولية المشتركة عن تخطيط الأداء بين الإدارة والعاملين، وتجنب إرسال رسائل خاطئة إلى القائم بالعمل قد توحي إليه أنه موضع مساءلة أو أن الجلسة ستتحول إلى جلسة تقييم أداءه وليس تخطيط الأداء المستقبل حيث يلاحظ أن أهم الأخطاء التي يقع فيها المديرون هي الخلط بين تقييم الأداء وإدارة الأداء.

المبحث الرابع
توجيه الأداء
Directing Performance

الفكرة الأساسية

إدارة الأداء عملية مستمرة تبدأ بتخطيط الأداء وتنتهي بالتحسين والتطوير في ضوء التقييم والتشخيص المستمر للأداء والقائمين عليه والظروف المحيطة بهم. وقد يصل الأداء إلى المستويات المخططة والمستهدفة أو لا تتحقق تلك الأهداف. ولا تملك الإدارة الانتظار لتتبين مدى تحقق نتائج الأداء في نهايته، بل تحاول أن توفر الظروف الموضوعية التي تسمح بتدفق الأداء بسهولة ويسر أثناء العمل من خلال أساليب القيادة والمساندة التي تتضمنها عملية مهمة في نظام إدارة الأداء هي "توجيه الأداء".

العناصر الأساسية في توجيه الأداء

عملية توجيه الأداء هي عملية معلوماتية اتصالية في المقام الأول تتضمن متابعة ورصد مستويات الأداء الفعلي والظروف المحيطة، وتزويد العاملين بالمعلومات المتجددة التي تساعدهم في إعادة توجيه الأداء في

الاتجاهات الصحيحة، وتمكين القائمين بالأعمال من السيطرة على الأداء وظروفه. وتقع مسئوليات توجيه الأداء على عاتق القيادات الإدارية والتقنية على كافة المستويات وبحسب توزيع الأدوار والصلاحيات بينهم.

متابعة مستويات وظروف الأداء

وتتضمن هذه العملية المتابعة الفورية [الآنية] بقدر المستطاع لتقدم الأداء ومعدلات الإنجاز، والمقارنة أولاً بأول مع الخطط المعتمدة.

تزويد العاملين بالمعلومات المتجددة

تهتم إدارة العاملين بتزويد العاملين بالمعلومات المتجددة بحسب احتياجات الأداء. وتعتبر عملية توجيه الأداء آلية مهمة يمكن من خلالها نقل الكثير من المعلومات والتوجيهات والإرشادات من الرؤساء والمشرفين إلى القائمين بتنفيذ الأعمال وذلك بغرض تحسين قدراتهم في الأداء وتجنيبهم احتمالات الخطأ.

تمكين العاملين للأداء المتميز

تتبلور قمة عملية التوجيه في مفهوم "التمكين" والذي يهدف إلى تزويد العاملين بالصلاحيات التقنية والإدارية والإنسانية للقيام بالأداء على أعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية. ويتم التمكين بالتدريب وزيادة المعرفة، وبتوفير ظروف ومتطلبات الأداء، وبمنح الصلاحية لاتخاذ القرارات لتعديل مسار التنفيذ بحسب تغير الظروف، وبما لا يخل بأهداف ونتائج الأداء.

أساليب توجيه الأداء

تتعدد أساليب توجيه الأداء، فقد تستخدم اللقاءات العارضة وغير الرسمية، أو اللقاءات الرسمية بين الرئيس والعاملين تحت إشرافه لينقل إليهم ملاحظاته ويناقشهم فيما يجري على أرض الواقع ويستمع منهم إلى وجهات نظرهم بحيث تأتي توجيهاته متناسبة مع ظروف التنفيذ وقدرات العاملين على التطبيق. كما يتم التوجيه من خلال التقارير والملاحظات المكتوبة. ولكن أفعل الأساليب بشكل عام في تحقيق أهداف توجيه الأداء

هي الاتصالات المستمرة وغير الرسمية بين الرئيس القائمين بالعمل. ونزول الرؤساء إلى أرض الواقع في أماكن الأداء ذاتها ومعايشتهم للقائمين بالعمل على الطبيعة.

قواعد توجيه الأداء الفعال

- تجنب لوم وتقريع العاملين حين اكتشاف قصور في الأداء قبل تحديد أسبابه لعلها تكون ناشئة عن أوضاع لا دخل للعاملين فيها.
- تشجيع التقييم الذاتي من العاملين.
- مناقشة السلبيات بروح إيجابية.
- الاستماع بحرص لآراء العاملين.

دور القيادة الإدارية في توجيه الأداء

القيادة الإدارية عملية فكرية بالأساس تعتمد على التوجيه والتأثير من أجل حفز الآخرين وتمكينهم من تحقيق أهداف المنظمة باستثمار الفرص المتاحة لها والتعامل الإيجابي مع المخاطر والمهددات المحيطة بها.

المفاهيم الحديثة للقيادة الإدارية وعلاقتها بإدارة الأداء

- القيادة تفاعل وعلاقات متبادلة بين القائد والمعاونين.
- القيادة عملية مرنة تختلف أنماطها وأساليبها حسب متطلبات الموقف.
- يعتمد القائد على سلطة التأثير والتوجيه أكثر من المركز أو الوظيفة.
- يتحرك القائد ويتفاعل مع تابعيه في نطاق أرحب من مجرد الإطار التنظيمي الرسمي.
- تتضمن القيادة عناصر المخاطرة وعدم التأكد العائدة إلى تأثير السلوك الإنساني.
- لا يتحقق للقائد تأثير متساو على جميع التابعين، ولا يقلل هذا من فعاليته.
- القيادة في أساسها قدرة القائد على توفير المعلومات اللازمة للأفراد بما يمكنهم من تحقيق النتائج المطلوبة منهم بكفاءة.

- تتأثر أنماط وفعالية القيادة بأشخاص القائد والتابعين في المواقف المختلفة.
- تبرز فعالية القيادة الإدارية من خلال عمليات إعداد وإدارة وتنمية الموارد البشرية في منظومة متجانسة تعكس الاهتمامات الاستراتيجية للمنظمة ومتطلبات تطويرها.
- يلتزم القائد الفعال في كافة المواقف القيادية بمنطق إدارة الجودة الشاملة.
- تلعب القيادة الإدارية دوراً أساسياً في تصميم استراتيجية إعداد وإدارة وتنمية الموارد البشرية وإدماجها في الاستراتيجية العامة للمنظمة، وتنمية ثقافية محابية للتعاون بين أفرادها.
- المهمة الأساسية للقائد الإداري الفعال هي تطبيق مفاهيم وأساليب إدارة الأداء، بما تتضمنه من تحديد أهداف الأداء للفرد أو لجماعة العمل.

- على القائد الإداري مساندة التابعين في اكتساب المهارات والمعارف وزيادة رصيدهم المعرفي واستثماره في تطوير الأداء، وذلك باعتبار مسئوليته الأساسية هي إدارة الأداء.
- تتركز مسئوليات القيادات الإدارية العليا في تنمية طاقات ومهارات الموارد البشرية وتطوير أساليب توظيفها واستثمارها لتحقيق أهداف المنظمة وفي الوقت نفسه إرضاء العاملين وتحقيق منافعهم.
- تتحمل القيادات الإدارية مسئولية أساسية في تحديد هيكل الخبرات والمهارات والخصائص للموارد البشرية المتناسبة مع متطلبات المنظمة وتقنياتها وتطوراتها المتوقعة، وبذل العناية الفائقة لضمان توفرها.
- لا تتناقض القيادة الإدارية الفعالة مع إعمال اللامركزية، فالقائد المتفوق هو الذي ينجح في تكوين وتنمية مجموعة من القادة، وبذلك يتحول دور القائد إلى رائد، مساعد، موجه، ميسر، مدرب بدلاً من رئيس، مدير، مراقب، لذا يتجنب القائد الفعال في تطبيقه لمفاهيم إدارة الأداء أن

يتزايد ويغالي في الإشراف والدخول في تفاصيل عمل المساعدين، وإنما يركز على التوجهات والقضايا الأساسية في أمور الأداء ويترك لهم الغوص في التفاصيل.

- تهتم القيادة الإدارية الفعالة بتكوين فرق العمل وتنمية روح العمل الجماعي، وتيسير سبل التعاون والتكامل بين فرق العمل، ومن ثم القيام بدور المرشد والمنسق لتلك الفرق وتمكينها من خلال منحها صلاحيات متزايدة.

- من المهام الحيوية للقيادة الإدارية الفعالة العمل على شحذ وإطلاق الطاقات الفكرية والإبداعية للتابعين، وحفزهم على الابتكار وتوظيف خبراتهم ومعارفهم في أداء الواجبات المكلفين بها، ويهتم القائد الفعال بتنمية الاتصالات بينه وبين مساعديه، ويعمل على فتح القنوات وتعميق الحوار في قضايا العمل والبحث عن حلول للمشكلات وأفكار للتطوير، مع الحرص على استمرارية وشفافية الحوار مع مساعديه وفيما بينهم.

المبحث الخامس

تشخيص الأداء

الفكرة الأساسية

الفكرة الأساسية في عملية تشخيص الأداء أن الأداء الفعلي غالباً ما ينحرف عن الخطة المحددة سواء من حيث الكمية، أو التوقيت، أو الجودة، أو التقنية، أو التكلفة. وتبدو واحدة من أهم مشكلات الأداء في المنظمات وهي الكم الهائل من الفقد والضياع من الخامات والموارد والوقت والجهد والمال، وعدم الاستثمار الجيد للمعلومات المتاحة وإهدار ثروات المنظمات من المعلومات، ومن ثم إهدار فرص الإنتاج والربحية، وتفاقم حجم الطاقات الإنتاجية المعطلة.

عملية تشخيص الأداء

إن الغاية الحقيقية لبذل المجهود في تشخيص الأداء هي العمل على علاج أسباب القصور وتلافيها، ومن ثم توفير الأسس الموضوعية لتحسين الإنتاجية وزيادة الفعالية وتنمية القدرات التنافسية للمنظمة. وبالتالي تتضمن عملية تشخيص الأداء إجراءات الكشف عن فجوة الأداء

وتحديد طبيعتها ومدى خطورتها، ثم البحث عن مصادرها ودراسة أسبابها وتحديد الآثار الناتجة عنها، والسعي لإيجاد السبل والآليات المناسبة للتخلص منها وتحقيق تحسين الأداء.

رصد فجوة الأداء

الغرض الأساسي من تشخيص الأداء هو رصد فجوات الأداء وتحليلها لتحديد مصادرها وأسبابها، تمهيداً للعمل على إزالتها. ويقصد برصد فجوة الأداء اكتشاف الفرق بين مستوى الأداء الفعلي وبين المستوى المخطط. والأساس في رصد فجوة الأداء هو الكشف المبكر عن اتجاه الأداء للانحراف والمتابعة والملاحقة المستمرة للأداء ومن ثم يمكن تقدير أبعاد الفجوة من حيث الحجم، ومدى التأثير على نتائج المنظمة وموقفها التنافسي، والتكلفة المترتبة على عدم تحقيق الأداء المخطط. كذلك يكون رصد الفجوة بحصر مدى تكرارها وانتشارها في مجالات الأداء المختلفة أو انحصارها في مجال معين.

مصادر فجوة الأداء الداخلية

١- تصميم العمل

٢- قدرات العاملين

٣- دوافع العاملين

٤- القيادات الإدارية أو التقنية

٥- البناء التنظيمي

٦- الإمكانيات المادية والتقنية

٧- مناخ وثقافة المنظمة

يقابلها

مصادر فجوة الأداء الخارجية

١- متغيرات السوق

٢- تحركات المنافسين

٣- تغير طلبات وتوقعات العملاء

٤- التطورات التقنية والعلمية

٥- تأثيرات العولمة والمتغيرات العالمية

٦- تطورات الأوضاع والنظم الاقتصادية المحلية والخارجية

٧- ضغوط المردين وتأثير التحالفات والممارسات الاحتكارية

أهم الأسباب لفجوات الأداء في المنظمات

أسباب بشرية	أسباب تقنية	أسباب مادية	أسباب تنظيمية
نقص/ عدم تناسب قدرات للعاملين	عدم ملاءمة التقنيات لمتطلبات العمل	نقص/ عدم صلاحية الخامات	عيوب الهياكل التنظيمية
ضعف/ عدم رغبة العاملين في العمل	عدم استيعاب العاملين لخصائص	نقص/ عدم صلاحية المعدات	قصور في تحديد الصلاحيات

	التقنيات	والآلات	وعدم تمكين العاملين
تناقض خصائص الفرد مع متطلبات العمل	تقادم التقنيات وعدم مواكبتها لحركة التطوير في الأداء	قصور في تصميم أو عدم صلاحية مكان العمل	شيوع المسئوليات وعدم تحديدها بدقة
ضعف قدرة العاملين على التكيف مع مناخ العمل	ضعف أو عدم صيانة التقنيات وتحديثها	ضعف نظم الصيانة الوقائية/ التصحيحية.	عدم تحديد المسئول عن كل عملية
ضعف روح العمل الجماعي	عدم تكامل حزمة التقنيات	نقص الاعتمادات	قصور/ تقادم السياسات

لدى العاملين	المستخدمة	المالية	والنظم
ضعف إدراك العاملين لأهمية وخطورة العمل	عدم تناسق حزمة التقنيات المستخدمة	عدم ملاءمة موقع العمل	تصادم/ عدم وضوح العلاقات التنظيمية

المبحث السادس
تقييم الأداء

الفكرة الأساسية

يركز تقييم الأداء على الحكم على مدى اتفاق الأداء الفعلي مع الأداء المستهدف من حيث الحجم، الكمية، السرعة، الجودة، التكلفة، الاستمرارية والتدفق. كذلك يتجه تقييم الأداء للحكم على مدى تناسق عناصر الأداء والقائمين عليه مع المواصفات التي يتضمنها تصميم العمل.كما يركز أحد أبعاد عملية تقييم الأداء على أشخاص القائمين بالأداء ومدى توافق خصائصهم وقدراتهم ودوافعهم مع متطلبات الأداء حسب التصميم والخطة المعتمدة، ومدى تكيفهم مع ظروف الأداء ومجموعة العمل التي قد يرتبطون بها، وقابليتهم للتعلم والتطور، واحتمالات نجاح الفرد في أداء أعمال أهم.

العناصر المحورية في نظم تقييم الأداء

تهتم عملية تقييم الأداء بالنظر في كفاءة عناصر الأداء الثلاثة الرئيسية وهي العمل ذاته، والفرد القائم بالعمل، والإطار التنظيمي الذي يربط الفرد

والعمل. ولذلك تتعدد عناصر تقييم الأداء بحيث تشمل كل من له صلة بالأداء ويسهم فيه سواء بطريق مباشر أو غير مباشر. وتبدو أهمية هذه الفكرة إذا تبينا خطورة الخطأ الشائع في كثير من المنظمات إذ تركز نظم تقييم الأداء فيها على قياس وتقييم أداء الأفراد القائمين بالأداء فقط، واعتبار نتائج الأداء محصلة عمل الفرد فقط دون الأخذ في الاعتبار العوامل الأخرى ذات التأثير ومنها الأفراد الآخرين، المشرفين ورؤساء العمل، ظروف مكان العمل وتجهيزاته، حالة الموارد والتقنيات، والنظم والسياسات الإدارية. لذا اتجهت الإدارة المعاصرة على تطوير نظم تعتمد محاول متعددة لتقييم الأداء، سواء كان التقييم منصباً على أداء الموارد البشرية أو أي عنصر من عناصر الأداء أو كلها مجتمعة.

محاور التقييم في نظم إدارة الأداء

محاور تقييم الفرد	محاور تقييم العمل	محاور تقييم التنظيم
قياس وتقييم القدرات الفردية	تصميم العمل	الإطار التنظيمي للعمل
قياس وتقييم المهارات الفردية	ترابط وتناسق مكونات العمل	المسئولية عن إدارة الأداء
قياس وتقييم الخصائص السلوكية	ترابط العمل مع باقي الأعمال في العملية	الصلاحيات المخولة للقائم بالعمل
قياس أسلوب الأداء	التقنيات المستخدمة في العمل	العلاقات التنظيمية بين القائمين بالأعمال ذات العلاقة

قياس نتائج الأداء	معدلات الأداء المقررة	النظم والإجراءات المساندة للعمل وأساليب وأنماط القيادة الإدارية والتقنية

الأخطاء الشائعة في تقييم الأداء

- اعتبار تقييم الأداء عملية طارئة وعبء على وقت المديرين والرؤساء، ومن ثم يتم التخلص منه بطريقة روتينية دون بذل المجهود المتناسب مع أهميتها الحقيقية.
- إجراء التقييم دون إعداد خطة الأداء، والاكتفاء بتقييم الأداء مرة واحدة في السنة.
- استخدام نماذج موحدة لتقييم أداء جميع العاملين على اختلاف أعمالهم.

- الاعتماد على الرأي الشخصي للرئيس المباشر دون غيره.
- فصل عملية تقييم الأداء عن باقي عناصر نظام إدارة الأداء واعتبارها هدفاً في ذاته.
- اعتبار التقييم وسيلة لتقرير الترقيات ومنح العلاوات فقط دون النظر إلى دوره في الكشف عن مجالات وأولويات تحسين وتطوير الأداء.
- اعتبار نتائج التقييم منعزلة باقي عمليات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية كالاختيار والتوظيف والتدريب والتنمية المستمرة للموارد البشرية.

السمات الواجب توفرها في نظام تقييم الأداء

١- تكرار لتقييم في دورات متعددة تتوافق مع دورات الأداء خلال السنة.

٢- التكامل مع نظم إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وتغذية تلك النظم بالمعلومات والاستفادة من معطياتها في تصميم وتطوير عملية التقييم.

٣- الترابط مع عناصر إدارة الأداء بالامتداد إلى الخلف والتكامل مع عمليات تخطيط وتوجيه وتشخيص الأداء، وكذا الامتداد إلى الأمام لتغذية عمليات تحسين وتطوير وتقدير الأداء.

٤- اعتماد خطط ومعايير الأداء المعتمدة أساساً للتقييم.

٥- تعدد مصادر المعلومات في تقييم الأفراد باعتماد أسلوب التقييم درجة حيث يشارك في عملية التقييم الفرد ذاته محل التقييم وزملاءه والعاملين معه في نفس القسم أو فريق العلم، ورئيسه المباشر، والمتعاملين معه سواء داخل المنظمة أو خارجها.

٦- استجلاء جميع العوامل البشرية والمادية والتقنية والتنظيمية المؤثرة على الأداء.

المبحث السابع

تحسين وتطوير الأداء

Performance Improvement and Development

الفكرة الأساسية

تتجه نظم إدارة الأداء ليس فقط إلى تحريك الأداء حسب الخطط المعتمدة، ولكنها فضلاً عن ذلك ترمي إلى تحقيق أهداف مهمة تتعلق بمستوى الجودة والكفاءة والفعالية في الأداء. فمن ناحية تهدف إدارة الأداء إلى المحافظة على الأداء المتميز وصيانته من أن ينحدر عن مستوى التميز. كذلك تبغي إدارة الأداء تحسين الأداء الأقل تميزاً والذي لا يصل إلى المستويات المحددة في خطط الأداء المعتمدة. ثم تهتم إدارة الأداء كذلك بالارتفاع بالأداء إلى مستويات أفضل باستمرار وتطوير عناصره لتحقيق قدرات تنافسية أعلى والحصول على ثقة العملاء وتفضيلهم ما يؤكد ويدعم المركز التنافسي للمنظمة في الأسواق.

وتقوم فكرة تحسين الأداء على أساس علاج القصور أو الانحراف في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف والتي قد تعود إلى أي من عناصر الأداء.

مجالات تحسين وتطوير الأداء

- تطوير قدرات ومهارات الفرد.
- زيادة المستوى المعرفي للفرد.
- حفز وتنمية اهتمامات الفرد بالعمل.
- إعادة تصميم العمل.
- إعادة تخطيط الأداء.
- إعادة هندسة العمليات.
- إعادة التنظيم الإداري.
- إعادة صياغة النظم والسياسات.
- إعادة توزيع المسئوليات والصلاحيات.
- زيادة استيعاب التقنيات.
- تطوير التقنيات الحالية.
- استحداث تقنيات جديدة.

- تحسين مكان العمل.
- تطوير ثقافة المنظمة.
- تطوير علاقات العمل.
- تطوير قدرات ومهارات القادة.
- زيادة المستوى المعرفي للقادة.
- تطوير أنماط وأساليب القيادة.
- تطوير العلاقات مع الموردين.
- تطوير نظم التعامل في الأسواق.

بعض الآليات الحديثة في تحسين وتطوير الأداء

- إسناد عمليات إلى الغير
- تصغير الحجم
- إدخال نظم الأعمال الإلكترونية
- الدخول في تحالفات استراتيجية

الفصل السادس
إدارة الموارد البشرية
في المنظمات العربية

تطورت في السنوات القليلة الماضية أفكار ومفاهيم لإدارة الموارد البشرية تختلف جذرياً عن الأفكار والممارسات السابقة التي شاع تطبيقها في مرحلة ما قبل العولمة وعصر المعلومات والمعرفة. وتقوم الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية على أساس التوجهات الرئيسية التالية:

- يمثل المورد البشري مصدر الإبداع والابتكار وخلق القيم في المنظمات، ويمتلك قدرة عقلية ومعرفية تعتبر رأس مال حقيقي للمنظمات لابد من استثماره وتوظيفه بشكل إيجابي، وكذا أهمية الاستثمار في زيادة الرصيد المعرفي للموارد البشرية واستثماره في تطوير الأداء.

- يتميز المورد البشري ذو المعرفة بكونه قادر على تحمل المسئوليات وراغب في المشاركة الفاعلة في حل مشكلات العمل وتطويره وتحمل نتائج هذه المشاركة، مما يرتب أهمية فتح مجالات المشاركة وقنوات الاتصال لاستثمار تلك الطاقات.

- إن تكامل عمليات إدارة الموارد البشرية في منظومة متجانسة، وبلورتها في استراتيجية متكاملة يتم إدماجها في الاستراتيجية العامة للمنظمة يحقق للمنظمة فرصاً أفضل لتكوين وتشغيل موارد بشرية متميزة.
- تعتبر مفاهيم إدارة الجودة الشاملة أساساً جوهرياً في كفاءة وفعالية نظم إدارة المواد البشرية.

السمات المميزة لإدارة الموارد البشرية في المنظمات العربية

- انفصال إدارة الموارد البشرية وانعزالها عن مجالات العمل الاستراتيجي الهامة في المنظمات العربية، وتدني النظرة إليها باعتبارها من الأنشطة الأقل أهمية.
- تدني الموقع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية، ومن ثم الانخفاض النسبي للمستوى الإداري لشاغل تلك الوظيفة إلى مساعد للمدير العام.

- انحصار النظم واللوائح المنظمة لشئون الموارد البشرية في الجوانب القانونية والأمور التعاقدية المتصلة بالحقوق والواجبات للعاملين وأصحاب الأعمال، ومسائل المخالفات والجزاءات.
- غلبة الجانب الإجرائي على اهتمامات وأنشطة إدارة الموارد البشرية وافتقاد الجانب التخطيطي والتطويري في تلك الإدارات.
- انحصار ممارسات الإدارة في معظم الأحيان في الأمور المتعلقة بالتوظيف. وحساب الرواتب والمستحقات، ومتابعة الدوام والتصريح بالإجازات وما إلى ذلك.
- وفي الدول العربية التي تعتمد على الموارد البشرية الوافدة، تتركز أعمال إدارة الموارد البشرية في أمور الاستقدام ومتابعة مسائل الإقامة وتأشيرات الخروج والعودة وتنفيذ تعليمات إدارة الجوازات والجنسية.

- يغلب على أداء مهام إدارات الموارد البشرية التجزؤ والانفصالية، فليست هناك نظم متكاملة لتحقيق الترابط بين مختلف المهام لتعظيم العائد منها.

- تفتقد معظم إدارات الموارد البشرية الرؤية المستقبلية للاحتياجات، ومن ثم تنحصر أعمال التخطيط في استيفاء الاحتياجات العاجلة خلال فترة الموازنة السنوية، ويندر أن توجد منظمة أعمال عربية لديها تصور واضح ومدروس عن هيكل الموارد البشرية في فترات مستقبلية لخمس أو عشر سنوات قادمة مثلاً.

- لا تزال إدارة الموارد البشرية في منظمة الأعمال العربية تعتمد أساليب تقليدية في الاحتفاظ بسجلات وبيانات العاملين، وفي حالات قليلة تتوفر نظم معلومات للموارد البشرية تعتمد على تقنية المعلومات والحاسب الآلي.

- لا تلقي عملية الاستقطاب والاختيار والعناية الكافية، ولا توجد في أغلب المنظمات دراسات لسوق العمل، أو مستويات الأجور والرواتب السائدة في السوق، وتتبلور أساليب الاستقطاب غالباً في إعلانات الصحف، وتتم عملية الاختيار أساساً عن طريق المقابلات الشخصية المتعجلة وغير المصممة بدقة.
- تفتقر كثيراً من المنظمات العربية إلى البنية الإدارية الأساسية التي تقوم عليها إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وأهمها نظم إدارة الأداء ونظم معلومات الأداء، وكذا المتطلبات الأساسية لتنظيم أداء الموارد البشرية.
- غياب الاستراتيجيات والسياسات الواضحة والمعلنة، والتي تكون أساس الممارسة في جميع فعاليات إدارة الموارد البشرية، ومن ثم يغلب على أداء إدارة الموارد البشرية طابع الاجتهاد الشخصي للقائمين عليها.
- لا تعني كثير من المنظمات العربية باستثمار فترة الاختبار لتكون فترة إعداد وتهيئة للفرد والكشف عن قدراته الحقيقية واحتمالات نجاحه في

مباشرة العمل، وفي معظم الأحيان لا يلقى الفرد حديث التعيين بالمنظمة خلال فترة الاختبار أي توجيه أو إشراف مخطط، بل عادة يعهد به موظف قديم ليتولى تشغيله أو إشغاله، ومن ثم يفتقد المصدر السليم لمعرفة المعلومات الصحيحة عن العمل وعن المنظمة، وتكون قرارات تعيين هؤلاء أو الاستغناء عنهم مؤسسة في الغالب على انطباعات شخصية لأصحاب القرار.

- تتمثل في نظم قياس كفاءة وتقييم الأداء درجة عالية من الشكلية وعدم الموضوعية الأمر الذي يفقدها قيمتها في كثير من المنظمات، وتصبح مجرد تقليد روتيني لا تترتب عليه في العادة نتائج ذات بال.
- عدم العناية الكافية بتخطيط وتطوير عملية تنمية الموارد البشرية حيث تسود ممارسات غير إيجابية منها:

١- انحصار أنشطة واهتمامات تنمية الموارد البشرية في عملية التدريب بشكلها التقليدي.

٢- إهدار نظم التدريب أثناء العمل وتركها للمشرفين يمارسونها دون منهجية معتمدة أو دليل عمل أو إعداد وتهيئة لقدراتهم في هذا المجال.

٣- إهمال أشكال هامة من تنمية القدرات والمهارات مثل تدوير العمل، الابتعاث إلى منظمات أجنبية متطورة، أو التكليف بمهام جديد تحت إشراف خبراء متخصصين، تكوين فرق عمل متكاملة من أصحاب مهارات متعددة، والاقتصار في أعمال التدريب على الأساليب التقليدية وعدم الاستفادة بتقنيات التدريب الحديثة.

٤- التباعد عن الجامعات والمعاهد العليا وعدم التفاعل معها بالقدر الكافي لتوضيح احتياجات المنظمات من الكوادر البشرية ذات الخصائص والمميزات المناسبة لمتطلباته.

- ضعف الإقبال على استخدام الطاقات التدريبية والاستشارية المتاحة في الجامعات والمعاهد المتخصصة لإعداد نظم وبرامج متطورة لتحسين الأداء وتنمية القدرات البشرية اللازمة لتقنيات الإنتاج الحديثة.

مداخل تطوير وتفعيل إدارة الموارد البشرية العربية

تنطلق مقترحاتنا لتطوير وتحديث إدارة الموارد البشرية في المنظمات العربية من الاقتناع الأساسي والمبدئي بأهمية الموارد البشرية ودورها الحيوي في خلق القيم، وصناعة التقدم على كافة المستويات والأصعدة في المجتمعات المعاصرة. كذلك تستند تلك المقترحات على إحاطة بنماذج الفكر المعاصر في أمور الإدارة بشكل عام وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص، والتطورات العميقة التي مست الأفكار والتقنيات والتوجهات والمضامين، والمتمثلة في نموذج إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية.

وتتبلور مقترحاتنا للتطوير والتحديث في حلقات رئيسية ثلاث هي تطوير المفاهيم والفكر الحاكم لعمل إدارة الموارد البشرية، ثم تطوير الواقع التنظيمي والأطر التنظيمية، وتطوير التقنيات والأساليب في ممارسات

إدارة الموارد البشرية في المنظمات العربية الحكومية ومنظمات الأعمال غير الحكومية على السواء، وتشمل التوجهات المقترحة التالية:

- إحداث تغيير في مفاهيم الإدارة العربية ونظرتها إلى الموارد البشرية، ومن ثم الأخذ بالفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية اقتناعاً بالدور الحيوي الذي تقوم به في تحقيق القدرات التنافسية للمنظمة.
- تطوير الواقع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية بحيث ترفع إلى مستوى الإدارات الرئيسية، ويتحقق للمسئولين عنها مرتبة الإدارة العليا، ويتم إشراكهم في صنع السياسات واتخاذ القرارات على مستوى المنظمة.
- تحديث أساليب وأنشطة إدارة الموارد البشرية لتنطلق من مجرد إنهاء إجراءات روتينية لإنجاز معاملات "شئون الموظفين" إلى مباشرة دور فعال في تحقيق استراتيجية وأهداف المنظمة.

تطوير المفاهيم

يقصد بتطوير المفاهيم أن يتخلى أفراد الإدارة العربية عن النموذج الفكري التقليدي لإدارة الأفراد واستيعاب وتقبل النموذج الفكري الجديد لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، سواء كانوا من فريق الإدارة العليا المهيمنة على أمور المنظمات عموماً أو المختصين بشئون الموارد البشرية، وكذا كافة أعضاء الإدارة المسئولين عن قطاعات الإنتاج والعمل المختلفة بالمنظمات. ويتم هذا التطوير الفكري في المفاهيم والقيم الإدارية من خلال ما يلي:

- التحول من النظرة التقليدية التي ترى الموارد البشرية مجرد عنصر من عناصر الإنتاج التي تؤدي دوراً مرسوماً ومحدداً دون إضافة، إلى نظرة متطورة ترى الأهمية القصوى للموارد البشرية باعتبارها الركيزة الأساسية لتقدم المنظمة وتميزها لتحقيق قدرات تنافسية تمكنها من السبق في الأسواق والوصول إلى أهداف الربحية والنمو.

- الأخذ بمنطق النظم في إدارة الموارد البشرية باعتبارها نظاماً متكاملاً يتكون من مجموعة نظم فرعية كل منها يؤدي دوراً مطلوباً في تفاعل وتناسق مع باقي النظم وصولاً إلى المخرجات المستهدفة وهي قوة العمل المنتجة المستقرة والفعالة.

- ضرورة استناد ممارسات إدارة الموارد البشرية إلى استراتيجية متكاملة تكون جزءاً رئيسياً من الاستراتيجية الشاملة لمنظمة الأعمال.

- ضرورة إعمال التخطيط والتنسيق والتكامل بين عناصر المنظومة المتكاملة للموارد البشرية بداية بتحديد الاحتياجات من الأفراد بناء على وصف الوظائف، والاختيار والتوظيف، وتحديد الرواتب والمزايا، والإشراف والتوجيه للموارد البشرية في إطار خطط واضحة للأداء وتقييم الأداء وحفز الأفراد وتدريبهم، وتخطيط المسار الوظيفي لهم، كل ذلك ينبغي أن يتم في تناغم وتواصل وفي إطار مفاهيم الجودة الشاملة, ويمكن التعبير عن كل تلك التوجهات في أنها تقود إلى الأخذ بمفهوم "إدارة الأداء"

- ضرورة النظر إلى ما ينفق على الموارد البشرية باعتباره استثمار له عائد ومردود وليس نفقة ضائعة، وبالتالي أهمية تقدير الاعتمادات المالية اللازمة لتنفيذ خطط إدارة وتنمية الموارد البشرية وتأمين تلك الاعتمادات.
- الاقتناع بأن الاستثمار الأفضل للموارد البشرية في أي منظمة إنما يتم بإطلاق الطاقات الفكرية والقوى الذهنية للأفراد، وإتاحة الفرص لهم للمشاركة الإيجابية بالفكر والاقتراح والابتكار في حل مشاكل المنظمة وتطوير أعمالها وخدماته.
- أهمية تنمية أساليب العمل الجماعي وتكريس روح الفريق بين الموارد البشرية في المنظمة وضرورة توفير المناخ المساند لتنمية الاتصالات الإيجابية والتواصل بين شرائح العاملين المختلفة وتحقيق أسس الانتماء للمنظمة.
- العمل على تحقيق الترابط بين تطوير وتحديث نظم إدارة وتنمية الموارد البشرية في المنظمات العربية، وتعميق المبادئ الأخلاقية وتطوير الأنماط

السلوكية بما يتفق والعقيدة الإسلامية السمحة، وتأصيل الجذور الإيمانية الإسلامية في ممارسات الإدارة ناحية عمالها، وعلاقات الأفراد بأصحاب الأعمال وأعضاء فريق الإدارة والمسئولين في المنظمات.

- التأكيد على أن أي برنامج لتصميم نظم إدارة الموارد البشرية لابد وأن يأخذ في الاعتبار كرامة الإنسان العامل وحقه في الحياة الفاضلة الآمنة، وأهمية النظر إلى العنصر البشري كرأسمال بشري استثماري وليس مجرد واحد من عناصر الإنتاج.
- إعادة الاعتبار لوظيفة "إدارة الموارد البشرية" كشريك، استراتيجي في وضع وتنفيذ سياسات المنظمة وتحقيق الاستراتيجيات وإنجاز الأهداف، والمساهمة في مسئولية تطوير المنظمة وتأمين بقاءها وازدهارها في المستقبل.
- الاهتمام بالمجالات الرئيسية لعمليات إدارة الموارد البشرية والتي أهملت لفترات طويلة في ممارسات المنظمات العربية وخاصة ما يتصل بما يمكن

اعتباره البنية الأساسية في نظم إدارة الموارد البشرية مثل تحليل وتوصيف الوظائف، تخطيط وتطوير نظم استقطاب الأفراد واختيارهم وتهيئتهم للعمل، استحداث نظم تخطيط المسار الوظيفي للعاملين، ربط التطوير التنظيمي والتنمية الإدارية بقضايا تنمية الموارد البشرية، وتعميق استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات ونظم معلومات الموارد البشرية.

- تقبل مفاهيم إدارة الجودة الشاملة كأساس في عمل إدارة الموارد البشرية وصولاً إلى مستويات الجودة الشاملة في جميع فعاليات ومنتجات المنظمة.

تطوير الواقع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية العربية

تتضمن عمليات تطوير الواقع التنظيمي الأمور المهمة التالية:

- صياغة استراتيجية واضحة لإدارة الموارد البشرية تتكامل مع الاستراتيجية العامة للمنظمة والاستراتيجيات الوظيفية لقطاعات الأداء المختلفة.
- تحديد الأهداف الاستراتيجية لقطاع إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية معبر عنها في شكل نتائج وإنجازات قابلة للقياس.
- صياغة مجالات النشاط الأساسية التي تتجه إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية إلى القيام بها ذاتياً، وتلك الأنشطة التي يمكن إسنادها إلى جهات خارجية متخصصة.
- ترجمة الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في شكل مجموعة من العمليات الرئيسية تشكل المحاور الأساسية لتنفيذ الواجبات

والمهام الأساسية المنوطة بالإدارة، وأيضاً توضيح العمليات الفرعية أو المساندة والتي توفر خدمات المساندة للقائمين بالعمليات الرئيسية.

- تصميم الهيكل التنظيمي على أساس العمليات الرئيسية.
- تحديد الموقع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية قرب قمة المنظمة حتى تكون في مجال اهتمام ومساندة الإدارة العليا.
- إعادة هيكلة الأفراد العاملين في إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية من ذوي المعرفة والدراية بمفاهيمها وتقنياتها الحديثة، وتخويلهم الصلاحيات المناسبة لمباشرة أعمالهم بكفاءة، وحفز القادة الإداريين في كل المستويات ومجالات النشاط على مساندة وتفعيل نظم إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية.

تطوير أساليب إدارة الموارد البشرية

ينبغي على الإدارة العربية تطوير ممارساتها وأساليبها في مجال الموارد البشرية في ضوء التوجهات التالية:

- إعادة هندسة إدارات شئون الأفراد أو شئون الموظفين وتطويرها جذرياً من حيث الوضع التنظيمي والمهام والتوجهات والأساليب بحيث تعكس مجمل الأفكار الحديثة لإدارة وتنمية الموارد البشرية في إطار يتفق والشريعة الإسلامية.
- النظر إلى البعد الاجتماعي في ممارسات إدارة الموارد البشرية والعناية بالبشر باعتبارهم ركيزة في رأس المال الاجتماعي.
- إعداد خطط الموارد البشرية التي تحدد الخبرات والمهارات المطلوبة والأعداد اللازمة لشغل وظائف تم توصيفها وتحددت معايير الأداء لها.
- البحث عن العناصر المطلوبة في سوق العمل، وتخطيط عمليات الاستقطاب إما ذاتياً أو بمساعدة مراكز التوظيف المتخصصة.

- تخطيط عمليات الاختيار شاملة الاختبارات والمقابلات الشخصية، وتحديد معايير المفاضلة ومساندة الإدارات المعنية في اختيار أفضل العناصر التي تتوفر لها المواصفات المطلوبة لشغل الوظائف الشاغرة وإنهاء إجراءات التعيين والتسكين في الوظائف.
- تخطيط وتنفيذ برامج التهيئة والتدريب الأولي للعاملين الجدد بهدف تعريفهم بالمنظمة ونظمها ومساعدتهم على التكيف معها.
- المساعدة في تخطيط الأداء بتحديد معايير الأداء المستهدفة من شاغل الوظيفة أي الأهداف الواجب عليه تحقيقها، وشروط ومواصفات الأداء المتميزة.
- تخطيط المسار الوظيفي وتحديد متطلبات التدرج عبر المسار ومعايير النقل والترقية للوظائف المختلفة.

- تخطيط هيكل الرواتب والمزايا التي يحصل عليها شاغل الوظيفة في ضوء التقييم الموضوعي للوظائف الذي يحدد القيم النسبية للوظائف عملاً بمبدأ الراتب للعمل وليس للشخص.
- تخطيط نظم وبرامج الحوافز وربطها بالأداء المستهدف ونتائج قياس الأداء الفعلي، وتطبيق نظم الثواب والعقاب.
- تصميم وتنفيذ نظام قياس كفاءة الأداء وتحليل نتائج القياس، واقتراح سبل تطوير الأداء.
- تطوير أساليب فعالة لتحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم أنشطة تدريب وتنمية الأفراد، وتوفير الشروط والظروف الكفيلة لضمان فعالية التدريب وتحقيقه للأهداف المرجوة.
- تخطيط وتنفيذ برامج الرعاية الاجتماعية والاقتصادية والصحية للأفراد.
- تنمية أساليب وبرامج تفعيل مشاركات الأفراد في بحث مشاكل العمل وحفزهم على المبادرة بالاقتراح والابتكار والتطوير.

- المساهمة في تطوير نظم وأساليب القيادة الإدارية لتنمية روح الفريق بين العاملين واستثمار الفعالية المضافة عن عمل الفريق.
- تصميم آليات فعالة لتحسين وتطوير مناخ إيجابي داخل المنظمة يسهم في حفز الأفراد للمشاركة في تحقيق أهدافها وتنمية العلاقات الإنسانية فيما بينهم.

الفصل السابع
إدارة الموارد البشرية
في عصر التقنية العالية

المبحث الأول
إدارة الموارد البشرية
وتحديات التقنيات الحديثة

الحقائق الأساسية

يتميز العصر الحالي الذي نعيشه بكونه "عصر التقنية" حيث تسارعت وتعاظمت التحولات والمبتكرات والإبداعات التقنية المستندة إلى نتائج البحوث العالمية، ومست هذه التحولات التقنية كل مجالات الحياة. وتبدو على الساحة العالمية مظاهر تلك الثورة التقنية وتأثيراتها بشكل غير مسبوق يمكن التعبير عنه في الإشارات التالية:

- يعيش العالم ثورة تقنية متجددة ومستمرة ومتسارعة في جميع مجالات الإنتاج والخدمات ودروب الحيات المعاصرة
- يترتب على التطورات التقنية زيادات هائلة في طاقات الإنتاج والقدرة على تقديم المنتجات المبتكرة والخدمات السريعة التي تلبي احتياجات البشر بأقل مجهود، بل في كثير من الأحيان يتم إنتاج الخدمات حسب الطلب ووقت الطلب وفق رغبات وتفضيلات كل عميل.

- تستند تلك الإبداعات التقنية الجديدة إلى إنجازات علمية متعاظمة، ويتزايد تأثير العلماء والباحثين في صياغة شكل الحياة الجديدة.
- تمثل تقنيات المعلومات والاتصالات حجر الزاوية في التطور التقني والإنتاجي المعاصر.
- تسهم التطورات التقنية في بناء وتنمية القدرات التنافسية التي تتمتع بها المنظمات الجديدة في السوق العالمي.
- تنحصر إمكانيات التطوير والتنمية التقنية في عدد قليل من الدول المتقدمة التي تحتكر وتستثمر تلك التقنيات لتحقيق عوائد غير عادية، وتمارس من خلالها السيطرة على الأسواق العالمية وكذا التأثير السياسي على الدول الأقل تقدماً تقنياً.
- تؤدي التقنيات الجديدة إلى إحداث حالة شديدة من الاختلال في بناء وهياكل الموارد البشرية في جميع قطاعات الإنتاج والخدمات حيث تعمد كثير من المنظمات إلى تخفيض أعداد العاملين للاستغناء عن النوعيات

التي نجحت التقنية الحديثة في أداء الأعمال التي كانوا يقومون بها ولكن بشكل أكفأ وأسرع وأقل تكلفة.

- تواجه الدول النامية اختيارين كلاهما صعب الأول: أن تسرع في التحول إلى التقنيات الجديدة لمواكبة التطور. والثاني: فهو التمسك بالتقنيات القديمة كثيفة استخدام العنصر البشري.

النتائج الأساسية للتطورات التقنية

يتحقق عن التطورات التقنية نتائج شديدة الوطأة على الموارد البشرية إذ تؤدي إلى تقلص فرص العمل ونقص أعداد العاملين، وفي بعض التقديرات أن عدد المتعطلين في العالم يزيد عن ٨٠٠ مليون شخص، وهذا العدد آخذ في التزايد خاصة مع توالي فترات الركود الاقتصادي في كثير من دول العالم المتقدم وفي مقدمتها الولايات المتحدة الأمريكية واليابان. وقد امتد أثر التقنية في تخفيض فرص العمل للموارد البشرية إلى جميع القطاعات الاقتصادية الزراعية والصناعية ومجالات الخدمات.

ومن الملاحظ أنه مع بدء ظهور الثورة الصناعية وزيادة الإنتاج الزراعي نتيجة لتحسن تقنيات الري والزراعة ومقاومة الآفات، كانت الصناعات النامية والآخذة في التوسع هي الملجأ الذي استوعب هؤلاء العمال الزراعيين المطرودين من حقول الزراعة، وتكررت الظاهرة نفسها حين استطاعت قطاعات الخدمات استيعاب العمالة الصناعية المطرودة بسبب التقدم التقني في الصناعة. ولكن مع نهضة تقنيات المعلومات والاتصالات امتد تأثير التقنية الطارد للعمالة إلى قطاعات الخدمات، وأصبحت كافة القطاعات الإنتاجية في المجتمعات المعاصرة تميل إلى أن طاردة للعمالة بشكل عام مع تضاؤل فرص العمل الجديدة إلا لذوي المهارات الخاصة والمستويات التقنية الرفيعة من عمال المعرفة.

وبناء على هذه التأثيرات للتقنية الحديثة تغير هيكل الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة وأصبح يتكون أساساً من فئتين، القلة المتميزة من أصحاب المعرفة الذين يشغلون الوظائف ذات الصلة بتطبيقات التقنيات الحديثة ويتمركزون في أعمال البحوث والتطوير والتخطيط والبرمجة والدراسات وأعمال التسويق والمعلومات والاتصالات وغيرها من الوظائف ذات الصلة بالتقنيات الجديدة. أما الفئة الثانية فهم الكثرة من الموارد البشرية العادية الذين يمارسون الأعمال المهنية والإدارية التقليدية، وهم مهددون باستمرار بفقد وظائفهم نتيجة طغيان التقنية على مجالات أعمالهم.

أساليب التعامل مع البطالة التقنية

كان للتأثيرات السالبة للتقنية الجديدة على حجم وفرص العمالة، وما أدت إليه من تصاعد معدلات البطالة دور مهم في لفت الأنظار إلى المخاطر المجتمعية التي تهدد بحالات من الاضطرابات الاجتماعية والفورات

السياسية التي يقوم بها المتعطلون بحثاً عن طريق يعيد إليهم الأمل في العثور على العمل والعودة إلى الحياة.

لذلك اهتمت الحكومات بالدرجة الأولى، وبعض منظمات الأعمال الرائدة في إيجاد بعض الحلو للمشكلة تبلورت أساساً في اتجاهين الأول: وهو ما تأخذ به كثير من الحكومات في الدول التي أصابتها مشكلة البطالة التقنية، ويقوم على محاولات مخططة لإعادة تأهيل العمالة المطرودة وتدريبهم على أعمال تتناسب ومتطلبات سوق العمل الجديدة. ويتم ذلك عن طريق افتتاح مراكز لإعادة التأهيل والتدريب تنتشر في مناطق متعددة في الدولة ويقبل بها المتعطلون الباحثون عن عمل. وثمة بعد آخر لدور الدولة في مواجهة البطالة التقنية هو إنشاء أجهزة لإقراض هؤلاء المتعطلين ومساعدتهم في بدء مشروعات صغيرة في مجالات الصناعات اليدوية والحرفية والخدمات.

وفي جميع الأحوال، فإن الواقع يؤكد بتفاقم حجم مشكلة البطالة التقنية وضآلة تأثير محاولات العلاج سواء الحكومية أو الخاصة، ومع الأخذ بالاعتبار تأثير عوامل الانكماش والركود الاقتصادي والاضطرابات السياسية في أجزاء كثيرة من العالم والتي تسهم في زيادة حدة مشكلة البطالة.

الموارد البشرية العربية وتحديات التقنيات الحديثة

تعود أهم التحديات التي تواجه منظمات الأعمال العربية إلى الأسباب التالية والمترتبة على نشأة نظام الأعمال العالمي الجديد:

- التطورات التقنية المتسارعة في العالم الغربي المتقدم وعدم قدرة أغلب منظمات الأعمال العربية على ملاحقتها.
- التقادم التقني بكثير من منظمات الأعمال العربية لعدم القدرة على مواكبة التطورات التقنية العالمية من جانب، وصغر حجم الأسواق المحلية

وضعف الطاقة الاستيعابية مما يجعل الاستثمار في تقنيات عالية ومتطورة غير مجد اقتصادياً.

- تزايد الضغوط التنافسية المصاحبة لحركة العولمة وتحرير التجارة الدولية، وتصاعد قوة التحالفات بين الشركات العالمية العملاقة وسيطرتها على الأسواق، وكذلك ضغوط القوى الاحتكارية في الصناعات المتقدمة.
- التهديدات المترتبة على اتفاقيات الجات واتفاقية الملكية الفكرية المرتبطة بها، وضعف قدرة المنظمات العربية على مواجهة متطلبات تنفيذ تلك الاتفاقيات.
- ضرورات تحسين الإنتاجية والجودة لمواجهة مطالب اتفاقيات المشاركة مع الاتحاد الأوروبي التي دخلت فيها دول عربية هي تونس والمغرب ومصر.
- ضرورات تطوير نظم الإنتاج وتطبيق تقنيات إدارة الجودة الشاملة للتوافق مع متطلبات المواصفة الدولية.

- المخاطر الناشئة عن انهيار كفاءة الموارد والخدمات المحلية بسبب الاستهلاك غير المخطط وغياب خطط استراتيجية لصيانة تلك الموارد وتنميتها والبحث عن بدائل لها في حالة نفاذها أو انهيار كفاءتها.
- ضعف فاعلية التنسيق والتكامل بين قطاعات الإنتاج الوطنية، وغياب التوجه الاستراتيجي للدخول في تحالفات وطنية لمواجهة التحالفات الخارجية وضغوط المنافسة.

من جانب آخر، هناك عوامل ضعف ذاتية في منظمات الأعمال العربية- خاصة الصناعية- تضاعف من مشكلاتها في مواجهة تحديات التقنية الحديثة:

- ضعف القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال العربية بتأثير عوامل الحماية والدعم التي نشأت في رحابها وتمتعت بمزاياها لفترة طويلة.
- ضعف الاحتكاك بالسوق العالمي نتيجة الانعزال في السوق المحلية لسنوات طويلة.

- ضعف الأساس العلمي والتقني لكثير من وحدات الإنتاج وابتعادها النسبي عن مراكز البحث العلمي والتطوير التقني الوطنية والعالمية.
- افتقاد الصناعة العربية لمصادر الدعم والمساندة العلمية والتقنية المنتظمة والمتجددة لتطوير المنتجات وتحسين الأداء والإنتاجية.
- ضعف الأساس المحلي في تصميم وتطوير المشروعات الإنتاجية بسبب انتشار أسلوب "تسليم المفتاح" من مصادر أجنبية.
- اختلال هياكل التمويل والتكلفة غير المتناسبة مع مستويات الجودة.

شروط النجاح في مواجهة التحديات التقنية

- الارتباط الكامل بالسوق وآلياته. واتخاذ الفرص التسويقية المتاحة أساساً لتخطيط الإنتاج والمنتجات، ومنطلقاً لبرامج التطوير والتحديث.
- تحديد شرائح السوق المحلية والعالمية المستهدفة والتركيز عليها ومحاولة تعميق تواجد المنتجات العربية بها.

- تصميم المنتجات ومواصفات الجودة وشروط التعامل بما يحقق رضاء العملاء ويتميز على المنافسين.
- رصد وتحديد المنافسين الأساسيين الذين يجب التخطيط والإعداد لمواجهتهم ومحاولة التفوق عليهم.
- إعادة هيكلة الوحدات الإنتاجية لتحسين معدلات استغلال الطاقات الإنتاجية والتخلص من مصادر الهدر والفقد.
- إعادة تصميم وهندسة العمليات الإنتاجية لتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والفعالية.
- إعادة تصميم وتفعيل نظم ضبط وتأكيد الجودة، والالتزام بمنهج إدارة الجودة الشاملة,
- تكوين وتنمية القدرات الذاتية للتطوير والابتكار، وتعميق الصلة مع مراكز البحث والتطوير.
- إعادة تصميم وضبط نظم تكلفة الإنتاج.

الموارد البشرية ركيزة أساسية في مواجهة تحديات التقنيات الحديثة

الأفكار الرئيسية:

- أن العنصر الحاسم في تنمية القدرات الإنتاجية وتفعيل مواجهتها للتحديات هو "بناء وشحذ قدراتها التنافسية"
- تبني القدرات التنافسية وتنمو بالتخطيط والإعداد والعمل المستمر للتحسين والتطوير في كل مجالات النشاط الإنتاجي.
- أن المصدر الأساسي للقدرات التنافسية هو العمل البشري الذي يحدد مستواها ومدى استمراريتها.
- يترتب على تطوير وتفعيل قدرات الموارد البشرية نتائج مهمة تساعد منظمات الأعمال العربية أن تتخلص من عيوبه ونقاط الضعف في قدراتها الإنتاجية.

وأهم تلك النتائج هي:

١- تحسين الإنتاجية والأداء طبقاً للمواصفات.

٢- تحسين جودة العمليات والمنتجات وحس استخدام وسائل الإنتاج، وتخفيض أو منع العيوب.

٣- تخفيض تكاليف الإنتاج، وترشيد تكلفة الصيانة والإصلاح وإعادة تشغيل المنتجات المعيبة.

٤- تطوير المنتجات وتنويع مجالات استخدامها وتخفيض تكلفة تشغيلها وصيانتها بواسطة المستخدمين.

٥- ابتكار منتجات وأساليب ووسائل إنتاج متطورة دائماً.

المبحث الثاني

إدارة الموارد البشرية الإلكترونيـة

إن "إدارة الموارد البشرية الإلكترونية" منهجية إدارية جديدة تقوم على الاستيعاب والاستخدام الواعي لتقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية لإدارة وتنمية الموارد البشرية.

ملامح الثورة التقنية المعاصرة

تتركز أهم التقنيات المعاصرة في ثورات متعددة أهمها:

ثورة الهاتف	**The Telephone Revolution**
ثورة الحاسب الآلي	**The Computer Revolution**
ثورة الشبكة العالمية	**The Internet Revolution**
ثورة اندماج الثورات الثلاث	**The ITC Revolution**
الحقيقة التخيلية	**Virtual Reality {VR}**
الذكاء الاصطناعي	**Artificial Intelligence**
البيولوجيا الحيوية	**Bio- Technology**

الهندسة الوراثيـــة	**Genetic Engineering**
التكويد العمــودي	**Bar Coding**
الشرائح والبطاقات الذكيـة	**Smart Chips / Cards**

وقد انعكست تلك الثورات في مجالات كثيرة وأنتجت أنماطاً جديدة من الخدمات والمنتجات والمنظمات وأنماط الأداء المؤسسي:

العلاج من بعـــد	**Cyber- Medicine**
التعليم من بعـــد	**E- Learning-**
التجارة الإلكترونيـــة	**E- Commerce**
المصارف الإلكترونيــة	**E- Banking**
الأغذية المعدلة وراثيــاً	**Genetically Modified Foods {GM}**

الاستنســـــاخ	**Cloning**
نظم الإنتاج المرنــــة	**Flexible Manufacturing Systems**
نظم تخطيط موارد المشروع	**Enterprise Resources Planning System {ERP} Enterprise Systems**
نظم إدارة علاقـات العمـلاء	**Customer Relations Management {CRM}**
نظم إدارة سلسلة التوريـد	**Supply Chain Management**
المنظمات العولميــــة	**Global Organizations**
الشركـــات التخيليــة	**Virtual Companies**
اختفـاء الوسطـــاء	**Disinter Mediation**
الحكومــة الإلكترونيــة	**E- Government**

آثار التقنيات الحديثة في منظمات العمل

انعكست التقنيات الجديدة على منظمات العمل بكافة أشكالها ومجالاتها، وأنتجت أوضاعاً وممارسات جديدة قبل أنقاض أفكار وممارسات وأساليب عمل واهتمامات كانت سادة فيما قبل ظهور تلك التقنيات المعاصرة، وسيكون لتلك الوضاع تأثيراتها على هياكل وفعالية الموارد البشرية في تلك المنظمات.

أهم تلك الآثار التقنية:

- اختفاء المسافات وتضاؤل تأثيرها في حركة الأعمال، وانعدام تأثيرها في العالم بوسائل الاتصال الحديثة.
- تضاؤل أهمية المكان في نشاط المنظمات، إذ يكفي أن تتحقق للمنظمة أياً كان موقعها آليات الاتصال ليمكنها أداء عملياتها بنفس الكفاءة.
- عدم أهمية الحجم الكبير في تحديد كفاءة أو قدرة المنظمات، إذ تستطيع المنظمة الصغيرة أداء الخدمات بنفس كفاءة المنظمة الكبيرة باستخدام تقنيات المعلومات والاتصالات، في حقيقة الأمر كثير من أهم

وأنجح المنظمات المعاصرة لا يزيد حجمها عن بضعة أفراد مع بنية تحتية تقنية متطورة.

- سرعة وكفاءة التواصل بين المنظمات والعاملين فيها والعملاء والموردين بغض النظر عن المسافات واختلاف التوقيت.
- القدرة على تعديل المنتجات والخدمات بحسب طلبات الزبائن.
- زيادة القدرة على الحركة والانتقال باستثمار التقنيات المحمولة.
- الميل للتركيز على الشرائح المتخصصة في الأسواق نتيجة قدرة الحاسبات على فحص وتحليل وتصنيف المعلومات عن تركيب الأسواق وبيان مميزات الشرائح المختلفة.
- التطور إلى أنماط الإدارة المرنة وهياكل التنظيم المتكيفة. وظهور المنظمات التي تربطها تقنيات الاتصالات أكثر من القواعد والنظم الجامدة.

- تداخل البيت والمكتب كأماكن للعمل نتيجة ازدياد أعداد البشر الذين يعملون من منازلهم مستثمرين إمكانيات تقنيات المعلومات والاتصالات المتاحة للجميع.
- تتمكن التقنيات من تخليق مواد جديدة وتتغلب على نقص الخامات والموارد الطبيعية، ومن ثم يكون الإنسان هو المورد النادر الحقيقي.
- التحول من أنماط وأساليب الرقابة الخارجية على البشر إلى أنماط الرقابة الذاتية.
- ارتفاع معدلات رواتب ودخول العاملين ذوي المعرفة وتقارب مستوياتها في أسواق العمل المختلفة، وانخفاض مستويات الرواتب للعاملين العاديين الذين يعملون في الأعمال الروتينية وبالتالي إعادة توزيع الرواتب.
- انخفاض وقت العمل للفرد وزيادة أوقات الفراغ في نفس الوقت الذي يستمر العمل بالمنظمات على مدار الساعة.

تأثيرات التقنية المعاصرة في هيكل وأداء الموارد البشرية

تتبلور آثار التقنيات الحديثة في كونها اختزلت فجوات الوقت والمسافة، وحققت المزيد من الترابط بين مكونات المنظمة وأسواقها والموردين المتعاملين معها، كما أكدت سرعة الاستجابة لمتغيرات السوق والوفاء الآني لطلبات الزبائن. وقد انعكست تلك الآثار على هياكل الموارد البشرية في منظمات العمل المعاصرة على النحو التالي:

- الاتجاه الواضح لتقليص حجم القوى العاملة نتيجة الاحتياج إلى أعداد أقل من العاملين لأداء ذات الأعمال بكفاءة أعلى.
- الاتجاه الواضع لاختفاء فئة الإدارة الوسطى المتخصصين في أعمال الوساطة بين الإدارة العليا وفئات التنفيذيين على اختلاف مواقعهم التنظيمية.

- كذلك الاتجاه إلى اختفاء الوسطاء بين المنظمة وزبائنها أو مورديها حيث تحل محلهم تقنيات الاتصالات والمعلومات مثل التوريد في الوقت أو التعامل عبر الإنترنت.
- ضمور الاحتياج إلى العاملين متوسطي وعديمي المهارة الذين كانوا يشغلون أعمال تتطلب قدرات عضلية دون الاحتياج إلى مهارات ذهنية حيث حلت التقنيات الجديدة محلهم بكفاءة أعلى.
- تنامي الاحتياج إلى فئات جديدة من العاملين ذوي المعرفة المتخصصين في أعمال البرمجة للحاسب الآلي وغيرهم من أصحاب المهارات الفكرية والقدرات الذهنية القادرين على استيعاب التقنيات الجديدة وتطبيقاتها في أعمال الإدارة وأنشطة المنظمات المختلفة.
- تزايد الاحتياج إلى الموارد البشرية القادرة على تفعيل الصلاحيات التي تعهد إليهم في المنظمات المعاصرة المتجهة بدرجات متزايدة إلى أنماط القدرة على العمل في الفرق ذاتية الإدارة.

- تزايد الحاجة إلى موارد بشرية تتمتع بقدرات هائلة على تنويع الأعمال والانتقال السريع بين مواقع العمل المختلفة على اتساع العالم، والقدرة على التكيف مع الثقافات المتعددة التي تتعامل معها المنظمات العولمية.

أهمية تمتع الموارد البشرية الجديدة بخصائص مهمة تتناسب مع واقع ظروف العمل الجديدة ومن أهمها:

الرغبة في الإنجـــاز	**Achievement Motivation**
السعي إلى التميـــز	**In Search of Excellence**
تحمل المخاطـــر	**Risk Taking**
الابتكار والتجديـــد	**Creativity & Innovation**
الاستعداد للخدمـــة	**Service Oriented**
التركيز على النتائـــج	**Results Focused**
الاقتناع بفكر الجـــودة	**Quality Oriented**

العمل في الوقت الحقيقـي **Work in Real Time**

تقبل واستيعاب التغييــر **Managing Change**

- تحول نظم وعلاقات العمل من مفهوم "الاستخدام" إلى مفهوم "الشراكة"، وتغير النظرة إلى الموارد البشرية من كونهم "أجراء" إلى كونـهم "أصحاب مصلحة" في المنظمـة.

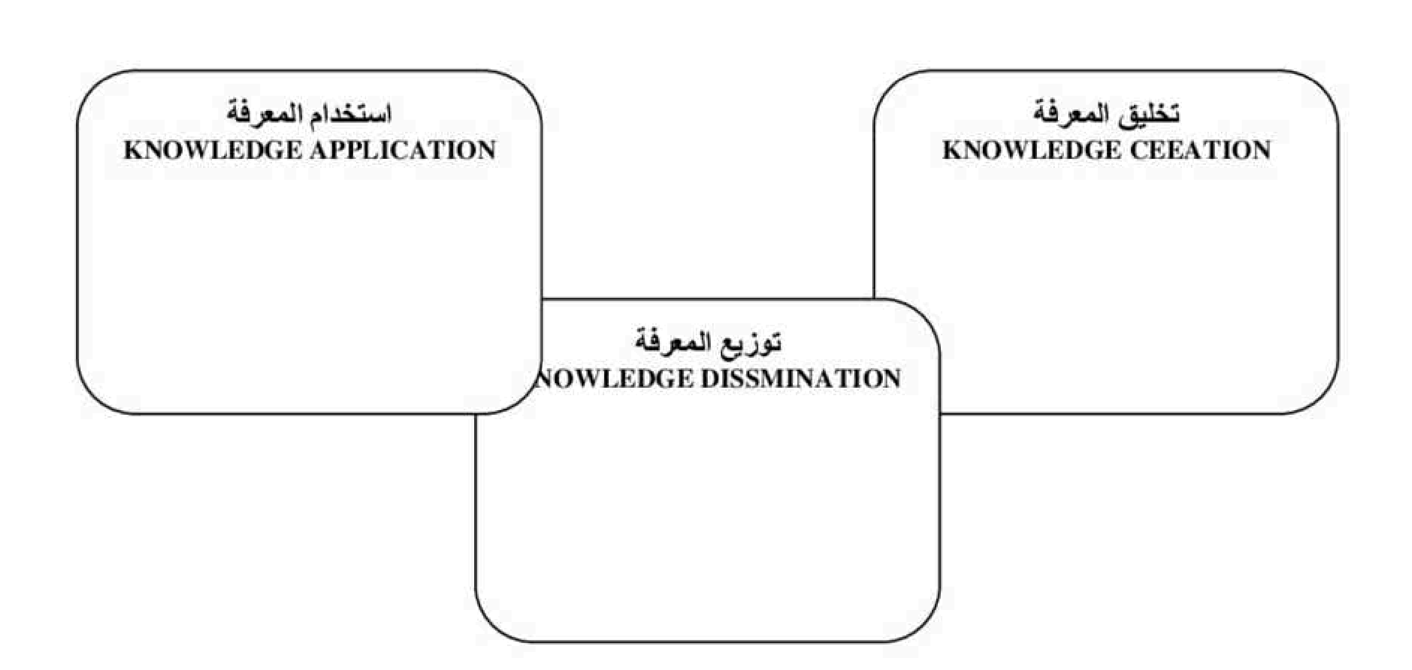
- تحول اهتمام إدارة الموارد البشرية من مجرد توفير اليد العاملة لقطاعات المنظمة المختلفة إلى اهتمام أصيل بتشغيل الموارد البشرية لتحقيق النتائج المستهدفة من استقطابهم للعمل وذلك بتفعيل مفهوم "إدارة الأداء " "Performance Management"

"إدارة الموارد البشرية الإلكترونية"
المدخل للتعامل مع متطلبات التقنية الحديثة

إدارة الموارد البشرية الإلكترونية نمط جديد من الفكر والممارسة الإدارية يتبنى معطيات عصر المتغيرات السريعة، ويستوعب تقنياته المتجددة، ويطبق آلياته الفاعلة وتستثمر تقنيات المعلومات والاتصالات في أداء وظائفها، وتتمثل أهم خصائصها فيما يلي:

- تبني مفاهيم "الإدارة الاستراتيجية" من حيث وضوح الرؤية والرسالة الأساسية للمنظمة والتعامل الإيجابي مع المناخ المحيط الداخلي والخارجي، وتحديد الأهداف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.
- التعامل الفوري والإيجابي مع التحولات في سوق العمل وتطورات هيكل الموارد البشرية اللازمة للمنظمة، وتعديل أساليب وخطط الاستقطاب والاختيار بما يتوافق مع تلك التحولات.

- التطوير المستمر والسريع لإعادة هندسة الهياكل التنظيمية ونظم وإجراءات العمل وأسس اتخاذ القرارات وتوزيع الصلاحيات والمسئوليات في شؤون إدارة الموارد البشرية لمواكبة تطورات التقنية.
- تيسير التعلم واستثمار الخبرات والمعرفة المتراكمة للموارد البشرية وتوظيفها لتنمية القدرات التنافسية للمنظمات من خلال مفهوم "إدارة المعرفة" بأبعادها الثلاثة:



- التعامل في سوق العمل العالمي بحثاً عن الموارد البشرية الأفضل.
- الاعتماد على تقنيات العصر الأساسية وهي الحاسب الآلي، وتقنيات المعلومات، وتقنيات الاتصالات، وشبكة الإنترنت وما نشأ عنها من انتشار البريد الإلكتروني وشبكات الربط الداخلية.

الفصل الثامن
استراتيجيات التدريب
في إطار إدارة الجودة الشاملة
ونظام إدارة الأداء

أوضحت الممارسة العملية في كثير من المنظمات العامة والخاصة في مختلف دول العالم أن أعمال التدريب بشكل عام لا تحقق النتائج المستهدفة أو المأمولة، وذلك بالرغم من تزايد الإنفاق عليها وتنوع الأنشطة والفعاليات والأساليب التدريبية المستخدمة. وبرغم صعوبة قياس آثار التدريب وتقييم عوائده، إلا أن المتأمل في فعاليات التدريب والقائمين عليه في كثير من الحالات لا يصعب عليه التوصل إلى الأسباب المؤدية إلى تواضع آثار التدريب وميل كثير من المسئولين في مواقع عمل مختلفة إلى تنحيته من بين اهتماماتهم الأصلية، والبعد عن اللجوء إليه من أجل تحقيق طفرات واضحة في مستويات الأداء والإنجاز.

ومن الواضح أن من أهم أسباب تواضع نتائج وآثار التدريب هو انفصاله عن عناصر ومكونات منظومة تنمية الموارد البشرية، وكذلك تعاطي التدريب في جزئيات منفصلة ومتباعدة وعدم تكامله في ذاته كمنظومة،

ويمكن أن نطلق على هذه الحالة تعبير "الانعزال المتعدد" حيث يتواجد التدريب في ساحة العمل الإداري منعزلاً عن الإطار الطبيعي الذي ينبغي أن ينتمي إليه وهو جهود ونظم تنمية الموارد البشرية، كما أنه يفتقد الترابط والتناسق بين عناصره الذاتية فيأتي في النهاية على شكل جهود مفككة الأوصال لا يستشعر نتائجها أي من أطرافه سواء المدربون، أو المتدربون أو المدراء والرؤساء المباشرون لمن يتلقى هذا التدريب.

المبحث الأول
التدريب في إطار المنظومة الشاملة لتنمية الموارد البشرية

يلقى التدريب اهتماماً متزايداً من المنظمات المعاصرة باعتباره الوسيلة الأفضل لإعداد وتنمية الموارد البشرية وتحسين أداءها. وينطلق هذا الاهتمام المتزايد بالتدريب من الاعتراف بأهمية الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في خلق وتنمية القدرات التنافسية للمنظمات، وفي تطوير وابتكار السلع والخدمات، وتفعيل الاستخدام الكفء للتقنيات والموارد المتاحة للمنظمات.

وبرغم تزايد ما ينفق على التدريب والتصاعد المستمر في المؤسسات والمراكز المنشغلة بتوفير خدمات التدريب في عالمنا العربي، إلا أن الواقع يشهد بأن جانباً كبيراً من أثر التدريب غير محسوس في شكل نتائج وإنجازات، كما أن العائد على الأفراد المتدربين غير واضح من حيث تحسن الكفاءات وارتفاع القدرات.

وبذلك تكمن إشكالية التدريب في المنظمات المعاصرة في ظاهرة "الانعزال المتعدد" حيث تنعزل عمليات التدريب عن باقي مكونات عملية تنمية الموارد البشرية، والتي تنعزل بدورها عن استراتيجيات وفعاليات المنظمة في قطاعاتها المختلفة، كما تتباعد عمليات التدريب وتنمية الموارد البشرية جميعاً في معطيات نظام الأعمال العالمي الجديد وطفرة التقنية الحديثة.

كما أن تقنيات التدريب المستخدمة في أغلب فعاليات وأنشطة التدريب في كثير من المنظمات لا تتماشى مع مستوى التقدم التقني في قطاعات العمل التنفيذي والإداري المختلفة بالمنظمة. ويمكن القول إجمالاً أن لب إشكالية التدريب يتمحور في حقيقة أساسية هي اعتباره نشاطاً تكميلياً وتجميلياً وليس باعتباره ركناً جوهرياً في البناء الإداري الاستراتيجي للمنظمة.

وهدفنا في هذا المبحث هو التعامل مع المحاور التالية لإشكالية التدريب:

- تقديم تحليلاً واضحاً لإشكالية التدريب يدور حول المحاور والأبعاد المشار إليها.
- تقديم مفاهيم الإدارة الاستراتيجية والتي تمثل الإطار اللازم لصياغة جهود وفعاليات تنمية الموارد البشرية.
- محاولة بناء تصور استراتيجي كامل يضع التدريب في موقعه الصحيح في المنظومة الإدارية المتكاملة لتنمية الموارد البشرية.
- بيان انعكاس تلك المفاهيم على عمليات التدريب التربوي.

وتقوم الفكرة الأساسية في هذا الطرح على مجموعة المفاهيم الأساسية:

- أهمية التكامل بين التدريب وبين باقي عمليات إدارة تنمية الموارد البشرية.
- تكامل عمليات التدريب في ذاتها والنظر إلى التدريب باعتباره نظاماً متكاملاً.

- تكامل واندماج أطراف عملية التدريب ليشكلوا فريق عمل متكامل ومتفاهم.
- انطلاق التدريب من نظرة استراتيجية تربط بين أهداف وفعاليات التدريب وبين استراتيجيات المنظمة وأهدافها.
- أهمية استخدام التدريب بمثابة الحضانة لتفجير طاقات وإمكانيات الفرد مع إتاحة الفرص له لاستثمارها في الأداء من خلال التمكين.
- أهمية تطوير تقنيات التدريب لترتفع إلى مستوى التقنيات المعاصرة للمعلومات والاتصالات.
- إن الربط هو السمة الرئيسية للإدارة المعاصرة، وهو أيضاً الشرط الرئيسي لفعالية التدريب بما يتماشى والاتجاه الإداري المعاصر لتطبيق مفاهيم "إدارة العمليات" والتحول نحو نظم وأساليب التفكير المنظومي.

المفاهيم الحديثة في إدارة الموارد البشرية

- أن العنصر البشري هو مصدر الأفكار والأداة الرئيسية في تحويل التحديات إلى قدرات تنافسية.
- المشاركة الفعالية للعقل البشري وطاقاته الذهنية هي مصدر المعرفة وأساس القدرة الابتكارية وتحويل الأفكار إلى منتجات وخدمات ترضي العملاء.
- تشترك كل عناصر ومصادر تكوين القدرة التنافسية في اعتمادها الرئيسي على البشر حيث تتوقف كفاءة استخدام المزايا النسبية الأخرى مثل الموقع المتميز، تسهيلات انتمائية، براءات اختراع.. قيمة إلا بتوافر العنصر البشري المتميز بالقدرة على الإبداع والابتكار.
- العنصر الحاسم في تحسين وتطوير الأداء هو استثمار وتنمية قدرات الأفراد وحفزهم للإجادة في الأداء حيث تبنى القدرات الإنتاجية للأفراد وتنمو بالتخطيط والإعداد والعمل المستمر للتحسين والتطوير في كل

مجالات الأداء، ويصبح التدريب وغيره من أدوات تنمية الموارد البشرية غير فعال دون رابطة واضحة مع خطط إدارة الأداء.

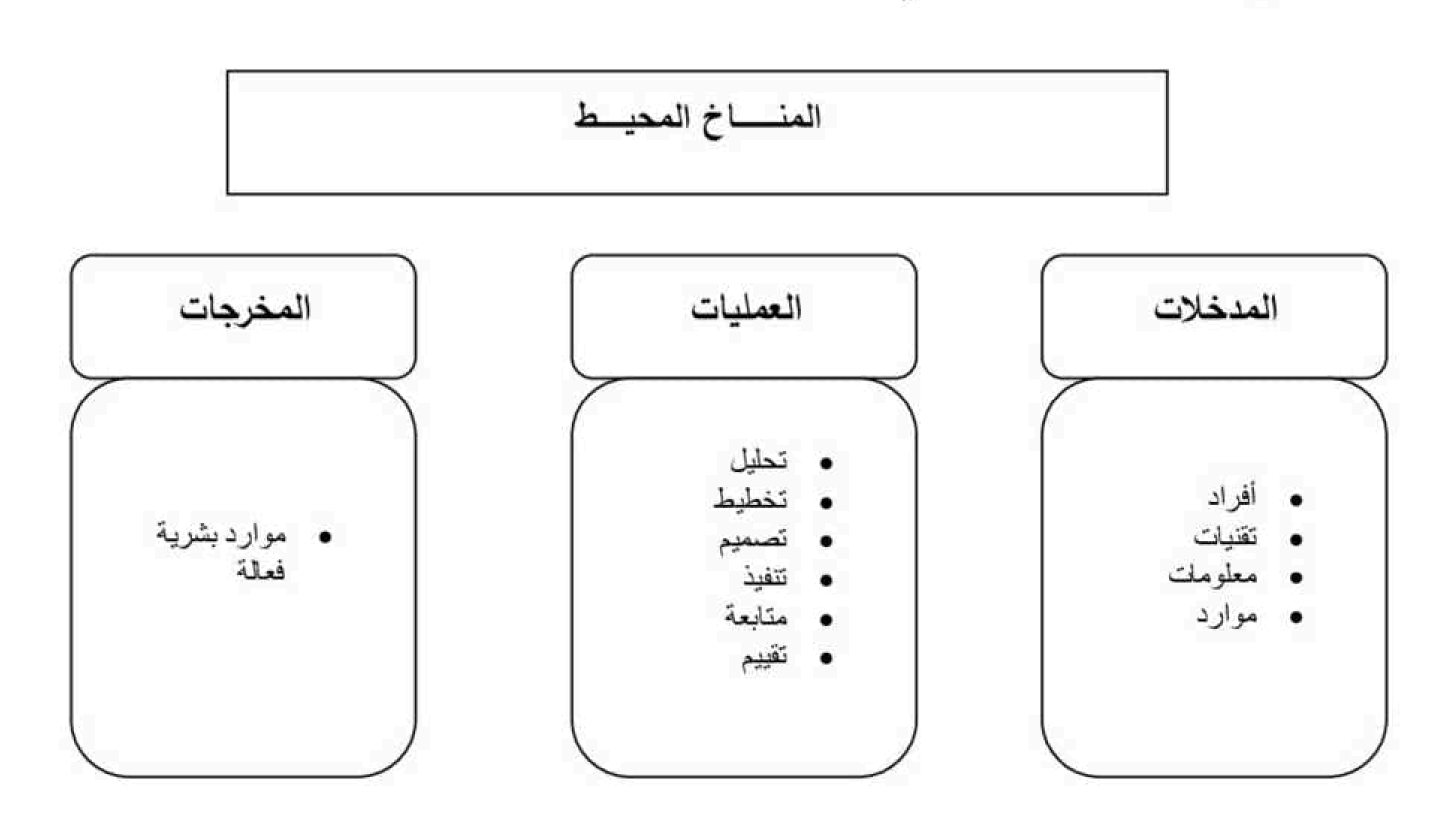
وفي ضوء هذه المفاهيم تكاملت رؤية موضوعية تعبر عن عملية تنمية الموارد البشرية في شكل منظومة متكاملة تستهدف تحقيق نتائج استراتيجية تسهم في بناء قدرات وطاقات المنظمة وتمكينها من التفوق والتميز في مجالات النشاط التي تباشرها.

وتبدأ منظومة تنمية الموارد البشرية من دراسة وتمثل أهداف المنظمة واستراتيجياتها وسياساتها وتحليل دور الموارد البشرية في تحقيق تلك الأهداف والانسجام مع الاستراتيجيات والسياسات.

كذلك تعتمد المنظومة المتكاملة لتنمية الموارد البشرية على فهم واضح وإدراك متجدد لتركيبة الموارد البشرية بالمنظمة وهيكل القدرات والمهارات ومستويات المعرفة المتاحة لها، وما تتمتع به من خصائص فكرية

وتوجهات سلوكية تتماشى أو تتناقض مع متطلبات الإنجاز وتفعيل الأنشطة وتحقيق الأهداف بالمنظمة.

ويمثل نموذج "النظام المفتوح" الإطار الفكري لعمليات تنمية الموارد البشرية على النحو التالي:



ويحقق النظر إلى عملية تنمية الموارد البشرية على أنها "نظام مفتوح" النتائج العملية التالية:

١- الترابط بين نظام تنمية الموارد البشرية وبين باقي عناصر ومكونات المنظمة من ناحية، وبينه وبين المناخ الخارجي المؤثر على المنظمة وفعالياتها جميعاً من ناحية أخرى.

٢- الترابط بين أجزاء نظام تنمية الموارد البشرية حيث يكون للمدخلات تأثيرها في كفاءة العمليات، وكذا تؤثر فعالية وكفاءة العمليات في نوعية ومدى تميز المخرجات.

٣- إمكانية التأثير في كفاءة وفعالية نظام تنمية الموارد البشرية وتطويره باستخدام أي من المداخل التالية:

- تحسين مدخلات النظام.
- تحسين عمليات النظام.
- تحسين مستوى المخرجات المستهدفة وتأكيد معايير تقييمها.
- بيان أهمية التوازن الذاتي بين عناصر كل من المدخلات والعمليات والمخرجات.

أهم عمليات تنمية الموارد البشرية فيما يلي:

- تحليل المناخ الخارجي والداخلي للمنظمة.
- تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية.
- الاستقطاب والاختيار للعناصر المناسبة.
- الإشراف والتوجيه والتدريب أثناء العمل.
- تقييم الأداء وقياس كفاءة الأداء.
- التعويض المادي والمعنوي والحفز.
- التطوير والتدريب على مدى دورة الخدمة.
- مكونات نظام تنمية الموارد البشرية.

مكونات نظام تنمية الموارد البشرية

يشمل نظام تنمية الموارد البشرية كافة الأنشطة والعمليات الهادفة إلى تحقيق مستوى مستهدف من الكفاءة والفعالية والقدرة في المورد البشري

تتناسب مع متطلبات العمل المسند إليه وتوقعات الأعمال والمهام التي يمكن أن يعهد إليه بها في المستقبل سواء في نفس مجال التخصص أو في مجالات أخرى.

المنهج الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية

يقوم المنهج الاستراتيجي في الإدارة على الأسس التالية:

- الإدارة عملية متكاملة تضم مجموعة من الأنشطة والفعاليات تهدف إلى تحقيق نتائج وإنجازات مستهدفة توفر عوائد ومنافع لأصحاب المصلحة.
- تترابط المنظمات مع المناخ المحيط بها ترابطاً وثيقاً، ومن ثم تستثمر الإدارة الاستراتيجية تلك العلاقة الوثيقة لتثمير الفرص المتاحة في المناخ وتجنب المهددات الناشئة عن عناصر المناخ غير المواتية.
- الإدارة عملية حركية تتعامل بإيجابية مع المتغيرات، وتوظف تلك المتغيرات لتعظيم فرص المنظمة في تحقيق إنجازات أعلى وتميز وتفوق على المنافسين.

- يمثل الهيكل التنظيمي في منهج الإدارة الاستراتيجية إطار مرن لتنسيق علاقات الأطراف الفاعلة في المنظمة والذين يتمتع كل منهم بحرية واستقلالية نسبية مسترشدين بعناصر البناء الاستراتيجي، والمترابطين والمتفاعلين بحسب ما تتطلبه ظروف الأداء وما يطرأ في المناخ من متغيرات.
- الغاية الأساسية من أي نشاط تمارسه الإدارة هي إنتاج القيمة، فالنشاط ليس غاية في حد ذاته، ولكن ما ينتج عنه من قيم ومنافع هو سبب القيام به. ومن ثم يكون تحليل القيمة أحد أهم معايير وأدوات الإدارة الاستراتيجية في المفاضلة بين البدائل.
- تعتبر المنافسة بمعناها الشامل عنصراً جوهرياً في إطار الفكر الاستراتيجي.
- تنطلق الإدارة الاستراتيجية من بناء استراتيجي متكامل يوجه فعالياتها، ويوفر أسس ومعايير المفاضلة واتخاذ القرارات في مواقف الاختيار.

يضم البناء الاستراتيجي:

١. الرؤية: والتي تعبر عن إدراك الإدارة للمناخ المحيط بها وتوجهاته المستقبلية.

٢. الرسالة: والتي تصف المهمة الرئيسية للمنظمة وغاية وجودها ونشاطها في المناخ المحيط.

٣. الأهداف الاستراتيجية: وهي النتائج الأساسية التي تسعى المنظمة لتحقيقها لأصحاب المصالح فيها.

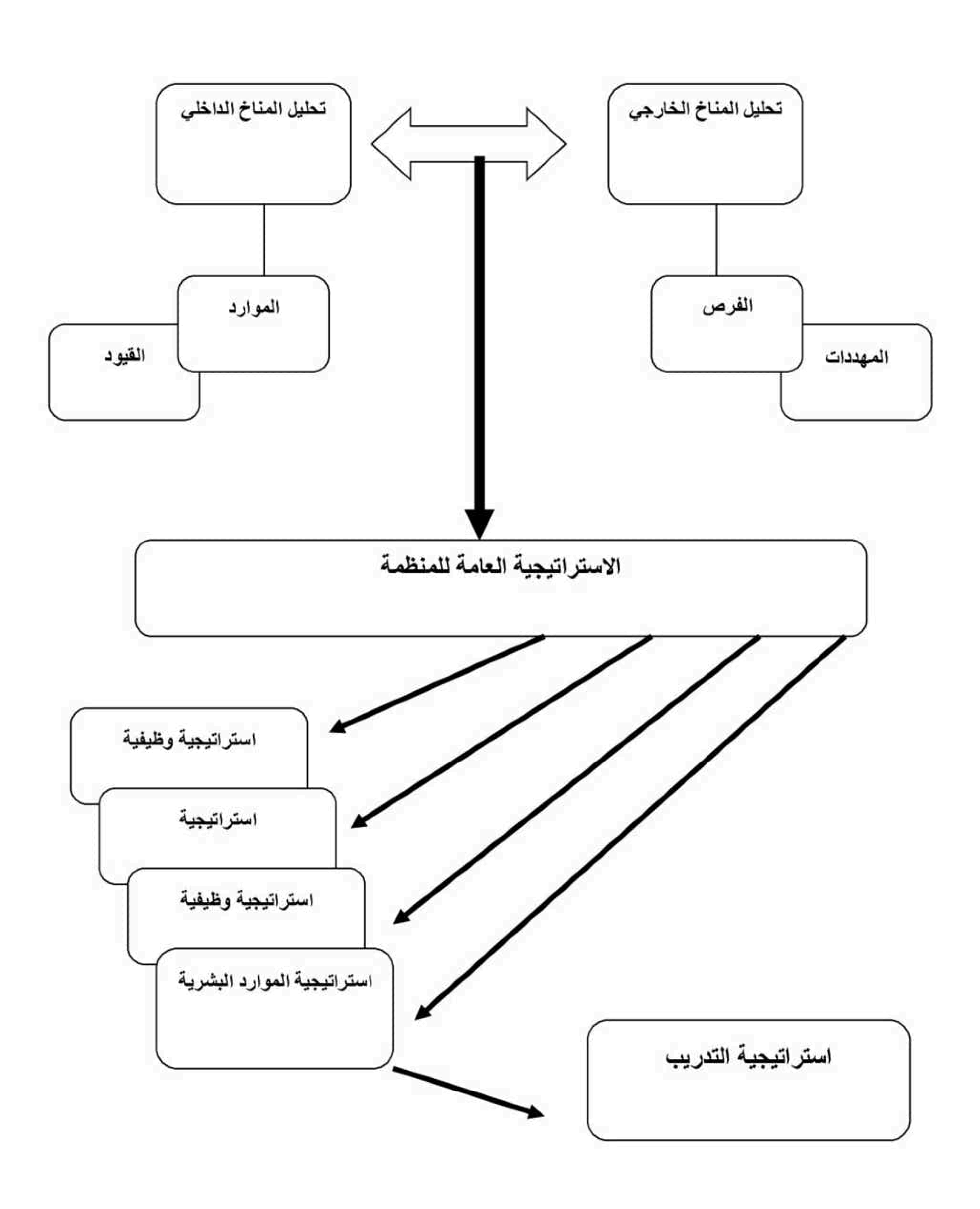
٤. الاستراتيجية: وهي مزيج الآليات والأساليب المختارة لتعظيم استخدام الموارد في استثمار الفرص المتاحة والمتوقعة ومواجهة التهديدات والمعوقات القائمة والمحتملة.

مراحل بناء استراتيجية تنمية الموارد البشرية:

- دراسة وتحليل المناخ المحيط بالمنظمة وطبيعة المتغيرات الفاعلة فيه وما تتيحه للمنظمة من فرص وما تهدده بها من معوقات وأخطار.

- تحليل المناخ الداخلي للمنظمة والتعرف على مواطن القوة بها، وتحديد مصادر الضعف التي تعاني منها.
- دراسة وتحليل الاستراتيجية العامة للمنظمة والاستراتيجيات الوظيفية في مختلف مجالات النشاط.
- تحديد هيكل الموارد البشرية المناسب لمتطلبات تنفيذ وتحقيق استراتيجيات المنظمة وإنتاج القيم المستهدفة.
- مراجعة هيكل الموارد البشرية المتاح وتحديد الفجوات التي يعاني منها.
- رسم الاستراتيجيات وتصميم البرامج الهادفة إلى سد الفجوات.
- بناء نظم واستراتيجيات التدريب وتصميم فعالياته بما يتناسب مع متطلبات استراتيجية لتنمية الموارد البشرية.

ويعبر الشكل التالي عن هذه المنهجية.



تحليل المناخ الداخلي
تحليل المناخ الخارجي
الموارد
القيود
الفرص
المهددات
الاستراتيجية العامة للمنظمة
استراتيجية وظيفية
استراتيجية
استراتيجية وظيفية
استراتيجية الموارد البشرية
استراتيجية التدريب

إن الأفكار المحورية في تلك القضايا هي:

١- إن التدريب نشاط هادف ينبغي أن يتم التعامل بشأنه بالجدية المتناسبة مع أهميته في بناء وتعظيم كفاءة الموارد البشرية.

٢- إن التدريب هو بالأساس استثمار مستقبلي يجب أن يحاط بكل الضمانات وأن توفر له كل المقومات الصحيحة لتحقيق العائد منه.

٣- إن التدريب نشاط علمي يستند إلى أسس ومناهج مقننة ويستخدم تقنيات متطورة.

٤- إن التدريب مهمة إدارية استراتيجية تنطلق في تكامل مع استراتيجيات المنظمة.

وفي ضوء التطورات المعاصرة في أفكار إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، تتضح ثلاثة اتجاهات رئيسية في شأن التدريب:

١- تحتل عمليات التدريب والتطوير أهمية متزايدة في استراتيجيات تنمية الموارد البشرية المعاصرة.

٢- تحول اهتمام الإدارة لتقييم آثار الاستثمار في التدريب والتطوير على مجمل الكفاءة التنظيمية.

٣- تصبح مساهمات تنمية الموارد البشرية محل تقييم ضمن محاور آليات التقييم المتكاملة الحديثة مثل "قائمة النتائج المتوازنة".

الانعكاسات بالنسبة لعمليات التدريب الإداري

- من المهم أن يوضع التدريب الإداري كنشاط مؤثر ضمن استراتيجية متكاملة لإعداد وتنمية وتطوير قدرات ومهارات ومعارف المديرين في مستويات ومجالات الإدارة المختلفة.

- أهمية تخطيط "التدريب الإداري" في ضوء معرفة مستفيضة بواقع نظام الأعمال ومقومات المنظمات الحديثة من حيث التوجهات المعرفية والأولويات الإدارية، وظروف وإمكانيات المنظمة والظروف المحيطة بها.

- أهمية أخذ أطراف العملية الإدارية المختلفين في الاعتبار عند تخطيط وتفعيل التدريب الإداري، وتضم تلك الأطراف العاملين بالدرجة الأولى.

- من المهم أن يبدأ التفكير في التدريب والتطوير منذ بداية تشكيل المدير وذلك بإدماج "التدريب" في مراحل الدراسة في كليات ومعاهد الإدارة وغيرها من مؤسسات إعداد وتهيئة المديرين.
- يمكن دعم أثر التدريب الإداري من خلال مجموعة نظم تنمية الموارد البشرية الأخرى ومنها نظم الرواتب والحوافز، ونظم تيسير التنمية الذاتية.
- يعتمد تخطيط التدريب الإداري الفعال على فعالية وديناميكية نظام تقييم أداء المدير، وضرورة استثمار تحليل نتائج التقييم في تحديد الدور المناسب للتدريب إلى جانب عمليات أخرى يتضمنها نظام تنمية الموارد البشرية.
- ينبغي أن يتكامل التدريب الإداري مع مخططات الحركة الوظيفية لشاغلي الوظائف الإدارية من حيث أهداف ومحتوى التدريب وتوقيته ويحقق ذلك التلاؤم بين متطلبات العمل المستقبلي الذي يتم إعداد المدير لمباشرته في مرحلة تالية وبين آليات التدريب في كل مرحلة وظيفية.

المبحث الثاني

تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة TQM في عمليات التدريب

اهتمت الإدارة المعاصرة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة باعتباره مدخلاً لتحقيق التميز وبناء القدرات التنافسية التي تمكن المنظمات من التعامل بإيجابية في الأسواق، وبفعل الضغوط التنافسية من ناحية، وتطورات ظاهرة العولمة من ناحية أخرى أصبح التوجه نحو تطبيق مفاهيم وتقنيات إدارة الجودة الشاملة سمة حيوية ومطلباً لا غنى عنه في المنظمات المعاصرة التي أصبحت الأسواق العالمية تشكل الجانب الأهم من نشاطها. كما ساهم انتشار المواصفة الدولية في تأكيد الاتجاه نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة. وقد كان التدريب أحد أهم الآليات المساعدة على إعداد الموارد البشرية القادرة على استيعاب وتطبيق تقنيات إدارة الجودة الشاملة، ولكن نشاط التدريب في ذاته لم يكن محلاً لتطبيق تلك التقنيات.

مقابلة بين إدارة الجودة الشاملة TQM

وإدارة التدريـب

يشكل التدريب في شكل نظام مفتوح يضم مجموعة المدخلات التي يبدأ بها النظام، والعمليات التي تعمل على تحويل المدخلات إلى المخرجات التي قام النظام في الأساس لتحقيقها. والتدريب في ذاته نظام فرعي من نظام أكبر هو نظام "تنمية الموارد البشرية" وهو بدوره نظام فرعي في نظام "إدارة الموارد البشرية".

ويتميز نظام التدريب شأن كل النظم المفتوحة التي تتكامل أجزاءها وعناصرها الداخلية وتتفاعل مع البيئة المحيطة- بخاصية التوازن بين أجزاءه وفيما بين العناصر الداخلية في كل جزء وهو التوازن الداخلي، وكذا التوازن بين النظام وبين المناخ المحيط. كما يتميز نظام التدريب بخاصية التفاعل بين أجزاءه الداخلية والتفاعل مع المناخ المحيط. ومن محصلة هاتين الخاصتين تتكون حركة النظام وسعيه الدائب لأن يكون دائماً في حالة التوازن الداخلي والتكيف والترابط مع البيئة المحيطة.

المدخلات في نظام التدريب

تنقسم مدخلات نظم التدريب إلى:

- المعلومات عن العملاء الذين يقوم نظام التدريب على خدمتهم، وهم العاملين الذين يحصلون على الخدمة التدريبية ورؤساءهم الذين يتأثرون بنتائج التدريب سلباً وإيجاباً. وكذا كل أصحاب العلاقة مع هؤلاء المتدربين الذين تتأثر مصالحهم وفق نتائج التدريب وفعاليته.
- مدخلات تنظيمية تشمل المعلومات الأساسية عن الواقع التنظيمي الذي يعمل به طالبي الخدمات التدريبية والمتصلين بهم، وطبيعة النظم والأوضاع والعلاقات التنظيمية بين وحدات التنظيم وتأثيراتها عن طبيعة عمل وكفاءة أداء المتدربين ومن حولهم.
- مدخلات فنية عن تقنيات التدريب المتاحة وإمكانيات استخدامها، ومتطلبات التطبيق الفعال لتلك التقنيات.

- مدخلات إنتاجية تصف الأوضاع التقنية في مواقع الإنتاج التي يعمل بها المتدربون والمتصلين بهم، وطبيعة التقنيات المستخدمة ومشكلات الأداء وانعكاساتها على أعمال طالبي التدريب.

- مدخلات ثقافية تعبر عن الثقافة التنظيمية ومدى تقبلها لأفكار وجدوى التدريب، ومدى سماحها لنتائج التدريب أن تظهر إلى حيز الواقع من خلال تمكين المتدربين لتطبيق ما حصلوا عليه من معارف ومهارات.

- مدخلات اقتصادية تضم معلومات عن الأمور المالية والموازنات المخصصة للتدريب ومعايير استخدامها، ومستويات العائد على الاستثمار المتوقعة من الإنفاق التدريبي.

العمليات في نظام التدريب

العمليات الإدارية:

وتختص بتخطيط التدريب وتحديد أهدافه، ورسم سياسات التدريب واختيار معايير المفاضلة بين البدائل المتاحة واتخاذ القرارات في كل شئون

التدريب. وتتبلور تلك العمليات في ثلاثة هي: تخطيط التدريب، ومتابعة التدريب، وتقويم التدريب

العمليات الفنية المتخصصة:

وتشمل تحديد الاحتياجات التدريبية، تطوير التدريب، تصميم التدريب، إنتاج الوسائل والمواد التدريبية، إعداد وتنمية المدربين، تنفيذ البرامج التدريبية، تقويم التدريب والمتدربين.

العمليات الاقتصادية:

وتشمل تخطيط الاحتياجات التمويلية للتدريب، وإعداد الموازنات التدريبية، وضبط الإنفاق على التدريب، ثم تقويم العائد الاقتصادي للتدريب.

مخرجات نظام التدريب

مخرجات نظام التدريب هي النتائج التي يتوصل التدريب على تحقيقها وتقدم العملاء في شكل خدمات تدريبية تتمتع بمستويات الجودة المناسبة لاحتياجات هؤلاء العملاء. وتتبلور مخرجات التدريب في الاحتياجات

التدريبية المشبعة والتي تبدو في شكل تغييرات سلوكية وتحسين في مستويات الأداء، وتحقيق مستويات أفضل من الإنتاجية، والقضاء على مشكلات الأداء.

مقارنة بين المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة TQM والتدريب

تهدف هذه المقارنة إلى تأكيد ما توصلنا إليه من أن التدريب هو وجه لإدارة الجودة الشاملة، وأن إدارة الجودة الشاملة هي الأخرى قرينة للتدريب. وتجري المقارنة من حيث التعريف، ونقطة البدء، تطور المفهوم، الوظيفة الأساسية، العلاقات، ومفهوم العملية وذلك على النحو التالي:

من حيث التعريف:

تتفق إدارة الجودة الشاملة والتدريب من حيث التعريف، حيث أن الجودة بالتعريف هي إرضاء العميل، وكذلك فإن التدريب هو إرضاء العميل.

ومحل الاتفاق الأساسي أن كلاً من إدارة الجودة الشاملة والتدريب يرتكزان على العميل ويتوجهان لخدمته وإرضاءه.

من حيث نقطة البدء:

في إدارة الجودة الشاملة والتدريب في كلاهما نقطة البدء هي تحديد العميل وتحديد الاحتياجات التدريبية والتي يعبر عنها في شكل تغييرات سلوكية أو إكساب المتدرب مهارات أو إضافات معرفية يحتاجها المتدرب ويتأثر بها مخالطوه والمتصلين به في العمل. والتوجه الأساسي هو السوق المستفيد [العملاء].

من حيث تطور المفهوم:

تطور مفهوم الجودة من نظرة ضيقة تحصرها في جودة السلعة من الناحية الإنتاجية، إلى مفهوم شامل يراها التطابق مع رغبات العميل والصلاحية في الاستعمال. كذلك التدريب تطور من نظرة ضيقة تحصره

في تلقين معلومات أو تكوين بعض المهارات بطريقة آلية، إلى مفهوم شامل يراه عاملاً في تنمية شاملة للمورد البشري.

من حيث الوظيفة الأساسية:

الوظيفة الأساسية لإدارة الجودة الشاملة هي العمل على زيادة القدرة التنافسية للمنظمة من خلال قبول العميل لما تقدمه المنظمة من سلع وخدمات تفضل ما يقدمه له المنافسون. كذلك فإن الوظيفة الأساسية للتدريب هي العمل على زيادة القدرة التنافسية للمنظمة من خلال الإنتاج المتميز للمتدربين الأعلى كفاءة والأكثر معرفة وإقبالاً على الأداء وتقديم أفضل الخدمات للعملاء، ومن ثم يتحقق قبول العملاء للمنظمة ومنتجاتها ويفضلون التعامل معها باستمرار.

من حيث العلاقات:

تقوم إدارة الجودة الشاملة والتدريب على استثمار علاقة [المورد- العميل] وتفعيلها.

من حيث مفهوم العملية:

ينطبق مفهوم العملية في حالتي إدارة الجودة الشاملة، والتدريب بمعنى أن النتائج المستهدفة من أيهما لا تتحقق إلا من خلال سلسلة من الأعمال [الأنشطة] يستخدم فيها موارد مختلفة [مدخلات]. ومن ثم يتضح أن مفهوم العملية يجد مجالاً للتطبيق في كل من إدارة الجودة الشاملة والتدريب باعتبار كلاً منهما نظام مفتوح، حيث نجد في الحالتين انطباق المبادئ التالية:

- مبدأ التوازن الداخلي بين المدخلات/ الأنشطة/ المخرجات.
- مبدأ التوازن الذاتي فيما بين المدخلات بعضها البعض، والأنشطة ذاتها. وفيما بين المخرجات نفسها.
- مبدأ الترابط بين العمليات.

تضم عمليات التدريب وفق مفهوم إدارة الجودة الشاملة

- دراسة وتحليل المناخ الخارجي وتبين الفرص والمهددات للنشاط التدريبي.
- دراسة وتحليل المناخ الداخلي للمنظمة وتبين الإمكانيات المساندة للنشاط التدريبي والمعوقات القائمة أو المحتملة.
- تحديد الاستراتيجية العامة للتدريب في ضوء استراتيجية إدارة الموارد البشرية بالمنظمة.
- تحديد الأهداف الاستراتيجية والإجرائية للتدريب.
- تحديد سياسات التدريب ومعايير وقواعد الاحتكام المفاضلة بين البدائل واتخاذ القرارات في قضايا التدريب ومشكلاته.
- تحديد العملاء المباشرين للتدريب وأصحاب المصلحة المرتبطين بهم في العمل.

- تحديد احتياجات العملاء وأصحاب المصلحة وترجمتها إلى أهداف تدريبية.
- دراسة إمكانيات تحقيق احتياجات العملاء التدريبية والمعوقات أو المهددات المحتملة.
- إعداد خطة التدريب العامة وتفصيلاتها التنفيذية.
- تطوير المنتجات التدريبية.
- تخطيط وتصميم وتوقيت الفعاليات والموارد التدريبية.

دراسة وتحليل المناخ الخارجي:

يهتم مخططو التدريب بدراسة المناخ المحيط للتعرف على أمري: الفرص، المحاذير، والهدف تبصر كيف يمكن تخطيط وتنفيذ الأنشطة التدريبية في المنظمة باستثمار الفرص المتاحة في المناخ وتجنب المحاذير أو الأخطار.

ويهتم مخططو التدريب بعناصر المناخ الخارجي التالية:

- الظروف الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية السائدة في المناخ وتأثيراتها المحتملة على أنشطة المنظمة ومن ثم على فعاليات التدريب بها.
- السوق الذي تتعامل فيه المنظمة.
- العملاء الذين يتعاملون في منتجات المنظمة من أفراد، شركات، هيئات، والتعرف على خصائصهم ومستويات رضاءهم عن التعامل مع المنظمة، ومصادر شكواهم إذا وجدت.
- المنافسون وماذا يعرضون وطبيعة العملاء المتعاملين معهم وما يتمتع به المنافسون من مزايا لا تتوفر للمنظمة.
- الفكر الإداري السائد والمفاهيم التدريبية المقبولة في الممارسات الإدارية في المناخ، والتقنيات التدريبية السائدة والمحتملة.
- الفرص والأساليب والبدائل التدريبية المتاحة للاستخدام بواسطة المنظمة والأعباء والمزايا المترتبة على ذلك.

دراسة وتحليل المناخ الداخلي

تتيح دراسة وتحليل المناخ الداخلي التعرف على مجمل الظروف والأوضاع التنظيمية، الإنتاجية، التكنولوجية، والمالية السائدة في المنظمة، وما يتوفر لها من إمكانيات مادية وبشرية كماً ونوعاً، وطبيعة وتوجهات الثقافة التنظيمية السائدة. وكذلك التعرف على أهداف وسياسات الإدارة العليا التي توجه مجمل عمليات وفعاليات المنظمة ومنها التدريب، والغرض هو التعرف على الإمكانيات الذاتية المتاحة للمنظمة والتي يمكن الاعتماد عليها في إدارة التدريب.

تحديد استراتيجية التدريب

تحدد الإدارة العليا الاستراتيجية العامة للمنظمة ومنها تستقي إدارة التدريب التوجهات الاستراتيجية لإدارة وتنمية الموارد البشرية، ومن ثم يمكن استخلاص وبناء استراتيجية واضحة للتدريب تعبر عن التوقعات المرجوة منه في بناء القدرات والمهارات وتنمية المعارف وأنماط السلوك

إيجابي للعاملين بالمنظمة وفق الاحتياجات التي تكشف عنها نظم تقييم الأداء.

تحديد أهداف التدريب

- تتركز الأهداف الاقتصادية في زيادة الإنتاج، تحسين الإنتاجية، تخفيض الفاقد والضائع، زيادة المبيعات، تنمية الحصة السوقية، زيادة معدلات النمو، وتأكيد المركز التنافسي.
- وتدور الأهداف التقنية حول تحسين استغلال الطاقات الإنتاجية المتاحة، وسرعة وتعميق استيعاب التقنيات الجديدة وحل مشكلات إدماجها في الحزمة التقنية بالمنظمة.
- وتهتم الأهداف السلوكية بتعديل اتجاهات ودوافع العاملين وتنمية رغباتهم في الأداء الأحسن، وتنمية روح الفريق بينهم، وتعميق الإحساس بمفهوم خدمة العملاء.

تحديد سياسات التدريب

- سياسة تحديد قواعد ترشيح واختيار المتدربين.
- سياسة تحديد الاحتياجات وتحديد دور المدرب، دور المتدرب، مسئولية الرئيس المباشر للمتدرب، تحديد مصادر المعلومات، ومعايير الاحتكام إلى غير ذلك من تفصيلات تتعلق بالتحديد الدقيق والمراجعة الفاحصة للاحتياجات التدريبية.
- سياسة تخطيط التدريب، وتحديد أساليب التخطيط وتوقيته وأسس اختيار القائمين عليه، ومعايير تقييم فعاليته.
- سياسة توقيت التدريب بالنسبة للعاملين الجدد والتدريب أثناء العمل، وتحديد مدة الطرح التدريبي الواحد.
- سياسة ترشيح واختيار وإعداد وتنمية المدربين ومصادر الحصول عليهم وشروط التأهيل والخبرة اللازم توفرها فيهم.

- سياسة تنفيذ التدريب وتحديد مدى الاستعانة بالموارد والإمكانيات الذاتية في تنفيذ الفعاليات التدريبية أم يتم إسنادها لجهات خارجية متخصصة، وفي جميع الأحوال تقرر السياسة أين تعد المواد التدريبية ومن يشرف على التنفيذ ويراقب جودته.

- سياسة تقويم التدريب وتحديد معايير وتقنيات التقييم، وتقرير القائمين به ومسئولياتهم وصلاحياتهم، فضلاً عن تحديد توقيت التقييم قبل البدء في التدريب وأثناء تقدم العملية التدريبية وبعد انتهاءها.

تحديد العملاء

العميل في الفكر التدريبي التقليدي هو المتدرب، وهو عادة موظف يعاني من مشكلات في الأداء، أو مطلوب تحسين أو تحديث أو تنويع أو زيادة معارفه، ومهاراته، أو مكوناته السلوكية. ولكن وفق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة يصبح العميل ليس فقط هذا المتدرب الذي يمكن أن نطلق عليه اسم "العميل المباشر"، بل يعتبر من العملاء أيضاً أصحاب المصلحة

وذوي العلاقة بالمتدرب بسبب مهام عمله، وفي مقدمتهم الرئيس المباشر وزملاء العمل وأعضاء فرق العمل التي يشارك فيها المتدرب، ثم يأتي أيضاً في قائمة العملاء غير المباشرين المستفيدين من أداء المتدرب وهم الزبائن والموردين وغيرهم ممن يتعامل معهم بسبب مهام عمله.

تحديد الاحتياجات التدريبية [احتياجات العملاء]

يعتبر تحديد الاحتياجات التدريبية هو القضية الأساسية في التدريب، ومع تعدد العملاء حسب مفهوم إدارة الجودة الشاملة، تصبح القضية أكثر تعقيداً ولكنها أكثر فاعلية. وتعبر الاحتياجات التدريبية عن رغبات إذا تم إشباعها للعميل يشعر بالرضاء. وتتعدد وسائل الحصول على المعلومات لتحديد الاحتياجات التدريبية وتختلف باختلاف العميل ذاته.

دراسة إمكانية تحقيق احتياجات العملاء

إن تحديد الاحتياجات التدريبية يمثل جاني الطلب من العميل ولكن يبقى أن يكون العرض ممكناً حتى يتلاقى الطلب والعرض وتتم المنفعة

المستهدفة، لذا تتم مراجعة الموارد والإمكانيات المتاحة لمعرفة مدى إمكانية تحقيق الاحتياجات التدريبية التي تم تحديدها، والمقصود بذلك التحقق من إمكانية تطوير وتصميم العمل التدريبي المناسب وإنتاج المادة التدريبية وتنفيذها بما هو متاح من إمكانيات ذاتية. وفي حالة قصور الإمكانيات يكون النظر في الاستعانة بموارد خارجية أو اتباع أسلوب الإسناد للغير.

تخطيط التدريب

تستهدف عملية تخطيط التدريب حصر الأنشطة اللازمة لتطوير وتصميم التدريب، وتدبير المدخلات المناسبة، وتنسيق أداء الأنشطة بالأساليب، وفي التوقيتات، وبالمعدلات المحققة للأهداف.

تطوير المنتجات التدريبية

يقصد بها عملية تصور ماهية الفعاليات التدريبية التي يمكنها أن تحقق الاحتياج التدريبي، ومعنى التطوير إذن هو إعداد الفكرة العامة أو الإطار

الفكري للعمل التدريبي الذي يمكنه تحقيق الاحتياج التدريبي. فالتطوير هو ابتكار الهيكل العام للمنتجات التدريبية التي يمكنها أن تلبي الاحتياج التدريبي.

تصميم التدريب

هي تحديد المواصفات والمكونات المختلفة للعمل التدريبي بما يجعله قادراً عند تنفيذه على تحقيق الاحتياجات التدريبية، أي إرضاء العميل وتحقيق أهداف الجودة الشاملة. وتتخذ عملية التصميم منهجاً تتابعياً حيث تبدأ كل مرحلة من مراحلها المختلفة بمدخلات هي مخرجات المرحلة السابقة، ثم تتم عليها أنشطة تنتهي بمخرجات جديدة، تصبح هي مدخلات المرحلة التالية وهكذا. ويكون مجموع مخرجات كل مراحل عملية التصميم هي المكونات الشاملة للطرح التدريبي الأكثر تناسباً مع احتياجات تدريبية محددة.

تطوير العمليات التدريبية

تتضمن الجهود التدريبية سلسلة من العمليات، وتطبيقاً لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، فإن هذه العمليات تخضع لمنطق التحسين المستمر ويشمل التحسين أجزاء العملية الثلاثة، وقد يتخذ أحد أشكال متعددة منها:

- تخفيض الوقت المستغرق في الأداء.
- تحسين أسلـــوب الأداء.
- تحديث المعلومات الداخلة في الأنشطة.
- ابتكار أساليب أفضل لتنفيذ الأنشطة.
- زيادة كمية الإنجاز في وحدة الزمن.
- ترشيد تكلفـــة الأداء.

تخطيط الموارد التدريبية

يمثل البشر أهم المورد في العمليات التدريبية. وتتعاون أعداد من المتخصصين في مجالات التدريب المختلفة لإنجاز التخطيط والتصميم

والتنفيذ للفعاليات التدريبية على أعلى مستويات الجودة والكفاءة. ومن أهم الموارد البشرية في العمليات التدريبية، مديري التدريب، مخططي التدريب، مصممي البرامج التدريبية، أخصائي وسائل وتقنيات التدريب، المشرفين الفنيين والإداريين، ومحللي النظم، ثم والمدربين.

تصميم التقنيات التدريبية

في إطار مفهوم إدارة الجودة الشاملة تصبح التقنيات التدريبية عنصراً أساسياً في ضمان جودة العمل التدريبي كله. وقد تطورت تقنيات التدريب في السنوات الأخيرة بفضل تطور تقنيات الحاسب الآلي بالدرجة الأولى، وأمكن ابتكار وتطوير العديد من التقنيات المستندة إلى الحاسب الآلي والسمة الرئيسية في تصميم التقنيات التدريبية هي ضرورة أن تسمح بالمشاركة الإيجابية للمتدرب، والتفاعل المستمر بينه وبين باقي عناصر العمل التدريبي.

وتتخذ عملية تصميم التقنيات التدريبية ذات المنهج المستمد من فكرة النظم حيث تبدأ بالمدخلات وتتطور إلى عمليات تنتهي بالمخرجات وهي التقنيات المناسبة لفعاليات تدريبية معينة.

المبحث الثالث

التدريب

حلقة في نظام إدارة الأداء

المفاهيم الأساسية لإدارة الأداء

إن المهمة الأساسية للإدارة أن تحقق الأهداف التي قامت من أجلها المنظمة. ويمكن توفير فرص النجاح للإدارة في مهمتها من خلال إدارة أداء العناصر الأساسية المشاركة في فعاليات المنظمة وفي مقدمتها هو المورد البشري، وكذلك تهيئة الظروف المادية والتنظيمية اللازمة ليتم الأداء المستهدف.

وبالنظر إلى التغير المستمر في كافة ظروف المنظمة والمناخ المحيط، تصبح المراجعة المستمرة لجميع مكونات وعوامل الأداء ضرورة لضمان حسن الأداء وتحقيق الأهداف، كما أن هذه المراجعة تسهم في إعداد المنظمة لمواجهة المتغيرات. ومن ثم تصبح إدارة الأداء وفق مفهوم شامل ومحدد من الضروريات في المنظمات المعاصرة.

من ناحية أخرى، تؤدي المنافسة والتطور التقني إلى ضرورة العمل على تحسين الأداء وتطويره باستمرار وإخضاعه لعمليات مراجعة مستمرة تستهدف التحسين والتفوق والتميز على المنافسين، بل والتفوق على النفس بمعنى عدم الركون إلى ما تحقق من نجاح والسعي الدائب لتعظيمه. وفي جميع الأحوال، فإن احتمال اختلاف الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف يمثل فجوة ينبغي علاجها، ومن ثم تصبح إدارة الأداء أمراً لازماً.

تعريف إدارة الأداء

إدارة الأداء مدخل إداري متكامل يهدف إلى تصميم وتخطيط الأداء المستهدف وتحديد أهدافه ونتائجه، وإعداد [الفرد] القائم بالعمل وتوفير التوجيه والرعاية والإشراف بما يحقق التوافق بين قدراته ومهاراته وسلوكه الفعلي في العمل ومتطلبات الأداء. كما ويتضمن مدخل إدارة الأداء

المراقبة المستهدفة ووضع برامج العلاج بتطوير عناصر الأداء المتسببة في ذلك الانحراف.

مدخلات نظام إدارة الأداء

هي المعلومات الأساسية التي يعتمد عليها النظام في تشكيل "الأداء" على النحو المحقق لأهداف المنظمة، وتضم معلومات عن أهداف واستراتيجيات وسياسات المنظمة، والخطط والبرامج المستهدفة في مختلف المجالات، والهياكل التنظيمية المعتمدة وعلاقات القطاعات التنظيمية المختلفة، والتقنيات السائدة والمستخدمة في أعمال المنظمة، والمستفيدين من خدماتها أي السوق المستهدف لمنتجات المنظمة من سلع أو خدمات، ثم معلومات عن الموارد البشرية المتاحة للمنظمة، وأوضاع سوق العمل الذي تستمد منه المنظمة عناصرها البشرية. وتفيد تلك المعلومات في تمكين نظام إدارة الأداء من تكوين ملامح وتحديد مواصفات كل من العمل المطلوب أداءه والفرد المناسب لأداء هذا العمل.

عمليات نظام إدارة الأداء

تتمثل عمليات نظام إدارة الأداء في تحليل المعلومات وإعادة صياغتها لتحديد النتائج المهمة التالية وذلك بالنسبة لكل مجال من مجالات النشاط في المنظمة وعلى جميع المستويات، وتشمل تخطيط، توجيه، تشخيص، تقييم، تحسين، وتطوير الأداء. ويضيف البعض عمليات مثل تيسير الأداء أو تمكيناً لأداء وهي في رأينا تندرج ضمن عملية التوجيه.

مخرجات نظام إدارة الأداء

تتبلور مخرجات نظام إدارة الأداء في تحديد عناصر الأداء المستهدف، ومستوياته ومعدلاته، وشروط ومواصفات الأداء المقبول. كما تحدد معايير وآليات قياس وتقييم وتحسين وتطوير الأداء الفعلي ليرقى إلى المستوى المستهدف.

مداخل تحسين الأداء

- تحسين الأداء بالتركيز على تطوير مهارات وسلوك العاملين.

- تحسين الأداء بالتركيز على تطوير وتحسين ظروف العمل المادية.
- تحسين الأداء بالتركيز على التطوير التنظيمي وإعادة الهيكلة.
- تحسين الأداء من خلال التطوير التقني.

التدريب من منظور إدارة الأداء

يوضح هذا العرض المفاهيم الأساسية لمدخل إدارة الأداء الأمور المهمة التالية بالنسبة لقضية التدريب:

- أن تحسين الأداء وتطويره باستمرار ليحقق مستويات الإنجاز ويتوافق مع المتغيرات ذات التأثير على عمل المنظمات ليس قضية تدريب فقط، ولكنه هدف يتجاوز إمكانيات التدريب، ويحتاج تحقيقه إلى تكامل وتفاعل مجموعة مختلفة من العناصر والعوامل ذات التأثير على "الأداء".
- أن اللجوء إلى التدريب كأحد وسائل تحسين وتطوير الأداء الفردي ينبغي أن ينطلق من رؤية واضحة ومعرفة دقيقة بأهداف وخطط الأداء

المستهدف ونتائج تحليل وتقييم الأداء الفعلي وتحديد أسباب الفجوة التي قد تفصل بين المستويات الفعلية والمستهدفة.

- أن التخطيط المتميز والتنفيذ الدقيق لفعاليات التدريب لن يحقق الآثار المستهدفة منه إن لم يصاحب التدريب تعديلات متناسبة في ظروف العمل وتقنياته أو في الأوضاع التنظيمية السائدة.
- لا يقتصر التدريب في مفاهيم إدارة الأداء على التدريب الرسمي الذي يتم في قاعات التدريب، بل يشمل أيضاً كل أشكال التوجيه والمساندة والإشراف الفعال الذي يحصل عليه الفرد من رؤساءه في العمل.

عناصر إدارة الأداء المرتبطة بالتدريب

- تخطيط الأداء.
- توجيه الأداء.
- تشخيص الأداء.
- تقييم الأداء.

تخطيط الأداء وعلاقته بالتدريب

تخطيط الأداء هو نقطة البداية في إدارة الأداء، ومن ثم أساس نشاط التدريب بما تتضمنه من معلومات مهمة يحتاجها مخطط التدريب ولا يمكنه تجاهلها من أهمها:

- وصف العمل المطلوب وأسلوب تنفيذه.
- حجم وسرعة ومستوى جودة الأداء المستهدف.
- توقيت العمل وحدود التكلفة المقبولة.

توجيه الأداء وعلاقته بالتدريب

تمثل عملية توجيه الأداء نشاطاً تدريبياً حقيقياً ومستمراً على أرض الواقع في محل الأداء ذاته، ويعتبرها الكثيرون الأكثر فعالية وتأثيراً في بناء قدرات الفرد وتنمية مهاراته، وهي تعتمد مفاهيم وتقنيات التعليم بالممارسة تحت الإشراف المباشر من الرؤساء المختصين. وتشمل عمليات توجيه الأداء المتابعة المستمرة لعناصر الأداء المختلفة، الفرد القائم بالعمل،

ظروف الأداء المحيطة، إمكانيات ومستلزمات الأداء، وما قد يطرأ على المناخ المحيط من متغيرات.

تشخيص الأداء وعلاقته بالتدريب

تعتبر عملية تشخيص الأداء مرحلة أساسية في إدارة الأداء غايتها البحث في أسباب الفجوة التي تفصل مستوى الأداء الفعلي عن مستواه المخطط أو المستهدف، وبالتالي فتح الطريق نحو العلاج، ومن ثم يكون تشخيص الأداء هو المدخل نحو علاج قصور الأداء بما يتناسب والأسباب الحقيقية التي تم الكشف عنها. ويلعب الكشف المبكر عن عيوب الأداء دوراً مهماً في فعالية التشخيص، وتعتمد فيه الإدارة على المعلومات الناتجة من المتابعة والملاحقة باستخدام نظم التقارير الفورية، والاسترشاد بملاحظات العملاء وشكاواهم، والمقارنة مع مستويات الأداء في فترات زمنية مختلفة أو في قطاعات مختلفة داخل المنظمة أو بمنظمات خارجية. وتنتهي عملية التشخيص بتحديد مصادر القصور، وأسبابها.

تقييم الأداء وعلاقته بالتدريب

تقييم الأداء حلقة مهمة في نظام إدارة الأداء هدفها قياس أداء الفرد ومقارنته بالأداء المستهدف والحكم على مدى الكفاءة. كذلك تهدف عملية تقييم الأداء إلى الكشف عن مدى توافق الفرد مع العمل المسند إليه، وزملاءه، وظروف الأداء في المنظمة.

هذه العملية واحدة من عناصر نظم إدارة الأداء التي تتعلق نتائجها بعمليات التدريب، إذ تكشف لمخطط التدريب عن نواحي القصور في أداء المورد البشري التي يمكن التعامل معها من خلال أنشطة التدريب المختلفة.

وتتكامل عملية تقييم الأداء في ذلك مع عمليات تشخيص وتحليل الأداء وصولاً إلى التحديد السليم لمظاهر قصور الأداء ومصادره وأسبابه، ومن ثم أنجح الوسائل لعلاجه.

تطوير الأداء وعلاقته بالتدريب

إن تطوير الأداء هو الغاية النهائية التي تسعى إليها نظم إدارة الأداء، إذ تتعامل مع مظاهر القصور التي كشف عنها عمليات تشخيص وتحليل وتقييم الأداء بالمقارنة بأهداف وخطط الأداء. والهدف إذن من التطوير هو تحليق التعادل أو التماثل بين مستويات الأداء الفعلي وبين المستويات المستهدفة في خطة الأداء.

تتجه جهود تطوير الأداء إلى واحد أو أكثر من المجالات التالية:

١- تطوير الأفراد ٢- تطوير العمل ٣- تطوير التنظيم

في ضوء معطيات نظام إدارة الأداء ينطلق التعامل مع "التدريب" من منظور مختلف تماماً يتمثل فيما يلي:

- يعتبر التدريب آلية لتطوير وتحسين الأداء الفعلي للموارد البشرية للوصول إلى مستوى الأداء المستهدف كما تحدده خطط الأداء.
- يكون اختيار التدريب لتحقيق التطوير والتحسين المرغوب في ضوء التحقق من حجم فجوة الأداء ومصادرها والعوامل المؤثرة فيها.

- يتم استخدام التدريب في إطار كونه عنصر من حزمة متكاملة من أدوات التطوير والتحسين تتعامل مع مجمل أطراف الأداء وليس مع المورد البشري فقط.

- يخضع التدريب في ذاته لمنطق إدارة الأداء، ومن ثم تتم العمليات التالية:

١- تحديد استراتيجيات التدريب والأهداف المتوقعة منه.

٢- تخطيط الأداء للقائمين بالعمل التدريبي.

٣- توجيه أداء القائمين بالعمل التدريبي.

٤- تشخيص أداء القائمين بالعمل التدريبي.

٥- تقييم أداء القائمين بالعمل التدريبي.

- قد يعاني القائمين بالعمل في مجالات التدريب المختلفة أنفسهم من عيوب الأداء تتطلب التدخل لبحث أسبابها وتحديد آليات العلاج المناسبة.

الفصل التاسع
دور القيادات الإدارية
في تفعيل إدارة
الموارد البشرية الاستراتيجية

الإدارة في عالم المتغيرات

تعيش الإدارة المعاصرة عالماً مختلفاً تماماً تتمثل فيه مجموعة من المتغيرات الهادرة أهمها:

- التطورات التقنية والعلمية الهائلة والمتسارعة وفي قمتها ثورة المعلومات والاتصالات.
- العولمة والضغوط الهائلة من الشركات العملاقة عابرة القارات والأمم وما ترتب عليها من اتساع نطاق الأسواق واشتداد المنافسة على المستويات المحلية والإقليمية والعالمية.
- نشأة التكتلات الاقتصادية الإقليمية، والتحالفات الاستراتيجية بين الدول والشركات العملاقة في مختلف المجالات، وتصاعد حركة الاندماج والاستحواذ بين الشركات العملاقة ومن الجنسيات المختلفة.
- الاتجاه نحو تطبيق آليات السوق ومفاهيم إدارة الأعمال الخاصة على المنظمات والدوائر الحكومية وشركات ومؤسسات القطاع العام.

- ارتفاع مستويات التعليم بين القوى العاملة واشتداد ضغوطهم من أجل ظروف عمل أفضل ومشاركة أوسع في إدارة المنظمات بما يحقق مصالحهم.

تأثير المتغيرات على المنظمات

تجد المنظمات المعاصرة نفسها محاطة بتلك المتغيرات وتأثيراتها الهادرة التي مست كل جوانب العمل المؤسسي، وساهمت في إعداد تشكيل المناخ المحيط بشكل غير مسبوق. وتواجه الإدارة- نتيجة للمتغيرات المشار غليها وحركتها المستمرة- ظروفاً جديدة تتضمن العديد من الفرص الواعدة بالنمو والانتشار والربحية من جانب، كما تتضمن الكثير من المخاطر والتهديدات التي قد تهدد ليس فقط إمكانيات المؤسسة في العمل والنمو، بل الأهم أنها تهدد فرصها في البقاء من الأساس.

وقد أصبحت الإدارة في المنظمات المعاصرة مطالبة أكثر من أي وقت مضى أن تعيد الهيكلة وإعمال مداخل وآليات للتطوير والتحديث لمواجهة

تحديات العصر ومواكبة حركة المتغيرات واستثمار الفرص الناتجة عنها. ويصبح واجب الإدارة في هذه الظروف الجديدة العمل على التطوير الشامل لكافة عناصر المنظمة ونظمها وآليات العمل بها، وقدرات العاملين بها، فضلاً عن إعادة صياغة توجهاتها وأهدافها الاستراتيجية، وإعادة تعيين مكانها في السوق بشكل يواكب المتغيرات، بل ويحاول صنع التغيير ذاته بما يوافق أهداف المنظمة. وقد شاعت في السنوات الأخيرة تقنيات مهمة في عمليات التطوير الشامل للمنظمات مثل تقنية "إعادة الهندسة" وتقنية "التطوير المستمر" وغيرهما.

سمات المنظمات المعاصرة

- صغيرة الحجم نسبياً.
- تميل هياكلها التنظيمية إلى الانبساط والتفلطح نتيجة تقليل المستويات التنظيمية وتوسيع نطاق الصلاحية للمديرين في كل مستوى.

- تستخدم تقنيات المعلومات بدرجة بالغة، وتكون تدفقات المعلومات بين أجزاءها هي الأساس في تصميم الهياكل التنظيمية، وتعتمد الآلية[الأتمتة] أساساً في تشغيل عملياتها.
- تهتم ببناء قدراتها التنافسية من خلال البحث والتطوير واستثمار الطاقات الإبداعية للموارد البشرية.
- تسعى إلى التميز والتفوق في كافة عناصرها، وتلتزم إدارة الجودة الشاملة أساساً في أعمالها.
- تركز على النتائج وتحاول تحقيق أعلى مستويات الإنجاز وتعظيم الكفاءة والفاعلية في عملياتها.

دور المنظمات المعاصرة في تكوين وتنمية الموارد البشرية

تشكل منظمات الأعمال وغيرها من المنظمات الحكومية والأهلية حجر الأساس في مختلف ميادين الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

وتمارس تلك المنظمات وظائف مهمة في تشكيل وتنمية الموارد البشرية بما يناسب احتياجات المجتمع ويواكب حركة الإنتاج والتقنية المتسارعة. كذلك تتصل المنظمات بكونها تنظيمات تتعلم **The Learning Organization** التي تسهم في تنمية الرصيد المعرفي الإنساني، وتستثمر نتاج الفكر والبحث العلمي في إدارة شئونها وتطوير أنشطتها وتعظيم فعالياتها وإنجازاتها.

تعتمد المنظمات في مختلف قطاعات الإنتاج والخدمات على الدور الفاعل والمؤثر لمجموعة مختارة من الموارد البشرية ذوي المعرفة لشغل وظائف الإدارة والتوجيه التقني والإداري لجموع العاملين بها، كما وتعتمد على تحديد الرسالة التي وجدت المنظمة من أجل تحقيقها، والرؤية المستقبلية الثاقبة التي توضح مكانتها ودورها الرائد المستهدف في منظومة الأعمال وتأثيراتها المستهدفة في بناء وتنمية الصناعة أو مجال النشاط الذي تتواجد فيه.

يتوقف نجاح المنظمات على جودة وفعالية القيادات الإدارية المسئولة عن التخطيط والتوجيه وتوفير فرص الإبداع والابتكار وتهيئة المناخ المساعد على التنفيذ الإيجابي لأهدافها. ويتجلى نجاحها في تكوين هيكل متميز من الموارد البشرية ذوي الخبرات والمهارات والمعرفة التي تمثل الثروة الحقيقية التي تفوق في قيمتها أي أصول مالية أو مادية تمتلكها المنظمة.

المعطيات الأساسية للقيادة الإدارية المعاصرة

١. الواقع التقني الجديد:

- تنطوي عمليات التطور التقني على قدر هائل من الصعوبة والتعقيد حيث تتداخل فيها عوامل ومتغيرات عديدة، وحيث تتصل بمجالات تخصصات علمية وتطبيقية متعددة.
- تتوالد التقنيات وتتطور استجابة لاحتياجات المجتمع الإنساني ومتطلبات إنتاج السلع والخدمات الضرورية لحياة البشر وتقدمهم.
- تتركز أهم التقنيات المعاصرة في المجالات الإنتاجية والصناعية والتشييد والنقل والاتصالات.
- تتكامل تقنيات الحاسبات الآلية، الاتصالات، الإلكترونيات في تقنية المعلومات التي توفر للمنظمة الحديثة فرصاً هائلة لتطوير عملياتها ومنتجاتها.

- تلعب تقنية المعلومات الآن الدور الأساسي في إعادة تشكيل المنظمات، فضلاً عن تأثيراتها الصاعقة في مختلف مجالات الحياة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية في المجتمعات المعاصرة.
- تفرض التقنيات الحديثة منطق التعامل العلمي والتخطيط الاستراتيجي لإدارة التقنية واستثمار إمكانياتها إلى أقصى حد ممكن.
- تمثل التقنية الجديدة والمتجددة فرصة للمنظمات المعاصرة لتحقيق التميز والسبق والريادة بما توفره من طاقات وإبداعات غير مسبوقة، وتدفع القيادات الإدارية للاهتمام بتنمية الموارد البشرية لزيادة قدرتها على استيعاب التقنية الجديدة واستخدامها بكفاءة.
- تشجع المنظمة المعاصرة المعتمدة على التقنية أفرادها على البحث والابتكار والاختراع لتنمية الرصيد المعرفي من ناحية، والتفوق بالتالي على المنافسين من ناحية أخرى بما يبدعه هؤلاء الأفراد من علوم وتقنيات.

- تستشعر المنظمة المعاصرة شدة وخطورة المنافسة، كما تستثمر تقنيات الاتصالات والمعلومات وتقنيات الإدارة الاستراتيجية لتطوير أساليب الإنتاج والعمليات المختلفة في جميع مجالات النشاط، رغبة في الارتقاء إلى المستويات العالمية المعترف بها.

- تفرض تقنيات المعلومات وضرورات التعامل الإلكتروني في المنظمات المعاصرة، أهمية تطوير نموذج إداري يتميز بالانفتاح والمرونة والقدرة على التكيف مع التطورات التقنية، كما يسمح باختفاء الهياكل التنظيمية وتقسيماتها التقليدية ويظهر محلها شبكات من الحاسبات الآلية.

الواقع الإداري الجديد:

ويتمثل هذا الواقع الإداري فيما يلي:

- هيكل جديد من المفاهيم والتقنيات الإدارية التي تعكس فكراً مختلفاً يتناسب مع معطيات عصر التقنية العالمية والعولمة وثورة المعلومات والمعرفة.

- حزم متكاملة من البرمجيات والتقنيات ومناهج العمل الجديدة تغطي احتياجات الإدارة في مختلف قطاعات العمل والتخصيص، وتستثمر تقنيات المعلومات والاتصالات وشبكة الإنترنت وغيرها من مستحدثات التقنية العالية.
- هياكل متطورة من الموارد البشرية تتميز بالمعرفة والقدرة على الإبداع والابتكار.
- أنماط إيجابية ومتطورة لعلاقات المنظمات مع البيئة وعناصرها الاقتصادية والسياسية والاجتماعية.
- أنماط متطورة للتحالف والتعاون بين المنظمات ونشأة اتجاهات للتكتل وتكوين المجموعات القادرة على المنافسة وتحمل تكلفة التطوير والتميز.

٢. عصر التطوير المستمر

تبينت الإدارة المعاصرة أهمية وحتمية التطوير المستمر باعتباره سبيل المنظمة للبقاء في مواجهة عالم التقنيات الجديدة المعاصرة وما تتيحه

من إمكانيات وتفرضه من تحديات، حيث يشمل التطوير المستمر كل مجالات النشاط والمدخلات والمخرجات في المنظمة المعاصرة. فكل شيء حول المنظمة في تطور مستمر: المجتمع في حركة مستمرة، ورغبات وتطلعات المستهلكين تتزايد وتتعقد، مما يوجب تطوير وسائل ومنافذ جديدة لتقديم منتجات أفضل وبطرق أسرع وأكفأ في الاستجابة لرغبات العملاء. كذلك فإن الموارد البشرية في تطور مستمر والعاملين ذوي المعرفة **Knowledge Workers** هم الأساس في المنظمات الجديدة والذين يسعى إليهم سوق العمل.

١. نماذج إدارة التميز Management Excellence Models:

تكاملت مفاهيم الإدارة المعاصرة في مجموعة نماذج تكرس التميز باعتباره إطاراً فكرياً يتضمن العناصر الرئيسية في توجيه الإدارة في المنظمات المعاصرة لتحقيق التفوق وخلق القيم لكل أصحاب المصلحة المرتبطين

بالمنظمات، وتنمية القدرات على التنافس والتطوير والإبداع وتحقيق النتائج والإنجازات الباهرة.

وقد تطورت بعض هذه النماذج وتقوم بعض المنظمات الدولية على ترويجها ومراقبة تطبيقها، ويتضمن النموذج الأوروبي لإدارة التميز مجموعة العناصر التالية التي تمثل ركائز العمل الإداري المتميز على مستوى المنظمة وكل جزء منها:

١- التوجه بالنتائج.

٢- التركيز على العملاء.

٣- الاهتمام المتوازن بأصحاب المصلحة في المؤسسة.

٤- القيادة الاستراتيجية الفعالة.

٥- الإدارة بالعمليات.

٦- تنمية مشاركة الموارد البشرية في الإدارة وتحمل مسئوليات الإبداع والتطوير.

٧- التعلم التنظيمي، وتنمية بيئة تنظيمية محابية للابتكار والتحسين المستمر.

٨- تنمية علاقات المؤسسة مع مصادر الدعم والمساندة، والدخول في تحالفات استراتيجية لتقوية القدرات التنافسية.

٩- الاعتراف بالمسئولية الاجتماعية للمؤسسات ودورها في تنمية المجتمع.

دور القيادة الإدارية في تفعيل نماذج الفكر الإداري الجديد

تلعب القيادة الإدارية الفعالة الدور الرائد والقائد في تهيئة المنظمة للدخول في عصر المتغيرات واستكمال مقومات التميز، وتتركز مسئولية القيادة الإدارية بالأساس في تحقيق مايلي:

- إقامة بناء استراتيجي متكامل للمؤسسة يبين رسالتها، ورؤيتها المستقبلية، والأهداف الاستراتيجية التي تسعى إليها.
- تنمية منظومة من السياسات المتكاملة توفر قواعد العمل وأسس اتخاذ القرارات في جميع المجالات.

- بناء وتطوير الهيكل التنظيمي المرن القادر على التكيف والتوائم مع المتغيرات، ويكون آلية سلسة لمساندة الأداء وليس عقبة جامدة تمنع التطور والنمو.

- بناء وتشغيل نظام متكامل للمعلومات ودعم اتخاذ القرار، وتعميق استخدامات تقنيات المعلومات في كافة مجالات العمل.

- بناء وتشغيل نظام متكامل لتأكيد الجودة الشاملة وتطبيقها في كافة مجالات العمل وعلى جميع المستويات.

- بناء وتشغيل نظام فعال لإدارة الأداء يربط بين أداء الأفراد والمجموعات في تناسق يحقق الأهداف والإنجازات المستهدفة.

- إقامة نظام فعال لقياس وتقييم الأداء المؤسسي، واتباع آليات متطورة للقياس المرجعي والمقارنة بأعلى مستويات الأداء في السوق وبين المنافسين.

- بناء وتشغيل نظام متكامل ومتطور لإدارة الموارد البشرية يعظم الاستفادة من طاقاتها الذهنية والإبداعية، ويكرس مساهماتها في تنمية المؤسسة.
- تصميم وتفعيل نظام متطور للتطوير الاستراتيجي والمستمر للمؤسسة.

المفاهيم المعاصرة للقيادة الإدارية

- القيادة تفاعل بين القائد ومجموعة البشر الذين يتولى قيادتهم، وكذا مختلف أعضاء الموارد البشرية ذوي العلاقة بمضمون المهام المكلف بها القائد ومساعديه.
- يؤكد المبدأ السابق حقيقة مهمة أن القائد إذ يؤثر في تابعيه فهو أيضاً يتأثر بهم، والمعنى أن القيادة تفاعل وعلاقات متبادلة ومحاولات تأثير في الاتجاهين من القائد إلى تابعيه، ومن التابعين إلى القائد.
- القيادة الموقفية **Situational Leadership** هي النمط الأكثر قبولاً في أدبيات القيادة الإدارية المعاصرة، والمعنى أن القائد يغير من أسلوبه

القيادي وطريقته في التوجيه والتأثير على العاملين معه بحسب اختلاف المواقف والظروف، وبما يتناسب ونوعية هؤلاء التابعين ومستويات خبراتهم وكفاءاتهم ومواقعهم الوظيفية والمهنية.

- من الطبيعي أن يتوقع القائد في بعض الأحيان اختلاف سلوك العاملين معه عن توقعاته أو توجيهاته بسبب اختلاف توجهاتهم ودوافعهم، فضلاً عن الاختلاف في الإدراك وتقدير الأمور بين الطرفين.

- إن لب عملية القيادة والمصدر الجوهري لفعالية القائد ونجاحه في التأثير على التابعين ستركز في قدرته على توفير المساندة والدعم لهم، وثقتهم بقدرته على توفير احتياجاتهم المادية والمعنوية والمعلوماتية التي ترفع كفاءتهم في الأداء وتمكنهم من تحقيق مطالب المهام المكلفين بها.

- تبرز فعالية القيادة الإدارية من خلال عمليات إعداد وإدارة وتنمية الموارد البشرية في منظومة متجانسة تعكس الاهتمامات الاستراتيجية للمنظمة ومتطلبات تطويرها.

- يلتزم القائد الفعال في كافة المواقف القيادية بمنطق إدارة الجودة الشاملة، ويحفز الأفراد التابعين له على التعامل وفق علاقات "المورد العميل" وذلك تثبيتاً لعلاقات التعاون والتكامل بينهم، ولضمان تحقق مستوى الجودة المحدد لمخرجات أعمالهم التي تمثل مدخلات أعمال فئات أخرى من العاملين في المنظومة الشاملة للأداء.
- تلعب القيادة الإدارية دوراً أساسياً في تصميم استراتيجية إعداد وإدارة وتنمية الموارد البشرية وإدماجها في الاستراتيجية العامة للمنظمة.
- على القائد الإداري مساندة التابعين في اكتساب المهارات والمعارف وزيادة رصيدهم المعرفي واستثماره في تطوير الأداء، وذلك باعتبار مسئوليته الأساسية هي التعليم والتوجيه والتدريب وتنمية قدرات معاونيه.
- القيادة الإدارية لا تعني بالضرورة تركيز السلطات والصلاحيات في القائد الإداري، بل يمكن أن تتحقق فعالية القيادة مع إعمال اللامركزية حيث يتحول دور القائد إلى رائد، مساند، موجه، أو ميسر.

- من المهام الحيوية للقيادة الإدارية الفعالة العمل على شحذ وإطلاق الطاقات الفكرية والإبداعية للتابعين، وحفزهم على الابتكار وتوظيف خبراتهم ومعارفهم في أداء الواجبات المكلفين بها.

- يهتم القائد الفعال بتنمية الاتصالات بينه وبين مساعديه، ويعمل على القنوات وتعميق الحوار في قضايا العمل والبحث عن حلول للمشكلات وأفكار للتطوير، ويحرص على ضمان استمرارية وشفافية الحوار مع مساعديه وفيما بينهم.

- يحرص القائد على الاستماع للعاملين والبعد عن إصدار الأوامر والتوجيهات دون التماس آلائهم، كما يحرص على إجابة تساؤلاتهم ومناقشة اقتراحاتهم.

المهارات الأساسية للقائد الإداري الفعال:

- يحتاج القائد الإداري إلى مهارات فكرية تساعده ف تقدير المواقف وتقييم المشكلات واختيار الحلول المناسبة وتتبلور في مهارة إدراك

المواقف ورصد المتغيرات، واستثمار المعلومات المتاحة وتوظيفها لدعم اتخاذ القرارات بعد تحليل المشكلات والكشف عن أسبابها. كذلك يعتمد نجاح القائد الإداري الفعال على مهارته في بناء الاستراتيجيات وتنمية السياسات، وإعداد الخطط الاستراتيجية وحشد الجهود والموارد لتنفيذها بكفاءة. ومن المهارات الجديدة المطلوبة للقائد الإداري الفعال إجادة التعامل مع الحاسبات الآلية وتقنيات المعلومات والاتصالات.

- كما يحتاج القائد الإداري إلى مهارات إدارية في اختيار مساعديه وتشكيل فرق العمل المتجانسة والفعالة التي يعهد إليها بمهام تتطلب التعاون وتكامل التخصصات. كذلك تحتل مهارة "إدارة الأداء" مرتبة متفوقة في هيكل المهارات القيادية للقائد الإداري المعاصر.
- وتكتمل مهارات القائد الفعال حين تتوفر لديه القدرة على التعامل والتفاعل مع العاملين وغيرهم من البشر الذين يتصل عمله بهم سواء من داخل المنظمة أو من خارجها.

مسئولية القيادات الإدارية في تفعيل نظم إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية

المسئوليات هي:

- رصد التطورات الفكرية في مجال إدارة الموارد البشرية ومتابعتها، وتفهم المزايا والمشكلات المصاحبة لتطبيق الأفكار الجديدة، ثم استخلاص الفرص والتهديدات الناشئة عن التطبيق، وكذا الأضرار التي قد تتحقق في حالة التخلف عن المنافسين في تطبيق الأفكار الجديدة.
- تنمية ثقافة تنظيمية محابية للتجديد وتهيئة الأفراد والمسئولين في قطاعات العمل المختلفة لاستقبال أفكار إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وتبين منافعها ومزاياها، وتقدير الأضرار التي تنشأ من تركها وعدم الاستفادة منها.

- المساهمة بالفكر والقرار في إعادة تصميم الهياكل التنظيمية وتطوير نظم وعلاقات العمل بما يتفق ومتطلبات التنفيذ المتميز لجوهر أفكار وتقنيات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية.
- تطوير نظم الموارد البشرية للتعامل الإيجابي مع التقنيات الجديدة، وإعادة هندسة عمليات استقطاب الموارد البشرية واختيارهم وتوظيفهم، وتخطيط وتفعيل نظام إدارة الأداء لتحريك الأداء وتوجيهه فيما يحقق أهداف الإدارة، ومتابعة الأداء وتقييمه ومساءلة الأفراد وجماعات العمل ومحاسبتهم بحسب النتائج المحققة.
- تطوير وتغيير الذات وتبني فلسفة شخصية محابية لمنهج إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وتوجهاته الأساسية وتطوير وممارسة أدوار قيادية مساندة لهذه الفلسفة الجديدة، ودعم وتنمية مشاركة الموارد البشرية في المنظمة للتطبيق الصحيح لتلك الفلسفة الجديدة وتصويب مسارها أول بأول.

القواعد العشر لنجاح القائد الفعال

١- البدء بالممكن للوصول إلى الأصعب من الأمور.

٢- رؤية النافع في الضار والضار في النافع.

٣- تغيير مكان العمل إذا ساءت الأحوال أو ضاقت الأمور.

٤- تحويل الأعداء إلى أصدقاء، والمحافظة على الأصدقاء.

٥- تحويل السالب من الأمور والمواقف إلى الإيجابية والفعالية.

٦- استخدام المنطق والإقناع وقوة السلام أفعل من الفرض والتهديد والعنف.

٧- التفكير الحر المتجدد الذي لا ينحصر في إما كذا أو كذا، ولكنه ينطلق بحثاً عن الطريق الثالث.

٨- نقل العمل والجهاد إلى الميدان الأنسب واختيار وقت الهجوم وأساليبه.

٩- التدرج في التغيير بالإقناع والتوضيح، والبعد عن الطفرة والفجائية.

١٠- التماس الواقعية والتوسط في الأمر الخلافية، والبعد عن التشدد والتعصب للرأي.

الفصل العاشر
إدارة الموارد البشرية
من منظور إسلامي

الرؤية الإسلامية لدور الإنسان ومسئولياته في مواقف العمل

خلق الله سبحانه وتعالى الإنسان من صلصال من حمأ مسنون وسواه ونفخ فيه من روحه وأمر الملائكة أن يسجدوا له، وكانت حكمة الله سبحانه وتعالى في خلق الإنسان أن يكون خليفته في الأرض والاستخلاف بقصد إعمار الأرض وعبادة الله فيها، كما أمر الله سبحانه وتعالى جميع خلقه أن يعملوا بناء على أهمية العمل كفريضة إسلامية يبغي بها الإنسان صالحه وصالح العباد بما يرضي الله عز وجل، ويلتزم أوامره ويتجنب نواهيه.

الواجبات الأساسية التي يلزم المسلم نفسه بها في مواقع العمل، وتمثل منظومة متكاملة لا يصح أن يأخذ العامل المسلم ببعضها دون البعض الآخر:

- التفكير وإعمال العقل

- الاختيار المسئول من بين البدائل
- الوفاء بالعهود والمواثيق والالتزام بالواجبات والمسئوليات
- إعداد النفس والسعي لاكتساب المعرفة والمهارة
- الإعداد للأداء وترتيب مستلزماته
- بذل أقصى الجهد في الأداء
- الإتقان وتحري الدقة
- التعامل مع الظروف والبحث عن حلول للمشكلات
- تحمل المسئولية
- التعاون
- تقديم النصح والمشاركة بالرأي
- الحرص على مصالح المنظمة وبذل الجهد للمحافظة عليها
- التزام النهج الإسلامي القويم في المعاملات

المنهجية الأفضل في التعامل مع الموارد البشرية

إن نجاح وفعالية علاقة العمل التي تقوم المنهجية الأفضل للتعامل مع الموارد البشرية على رعايتها وتنميتها يتوقفان على تحقيق الشروط التالية:

أولاً: فيما يخص العاملين كطرف في علاقة العمل:

- توفير المعلومات الصحيحة عن المنظمة وأحوالها وظروف العمل بها.
- إتاحة الفرصة للمرشحين للعمل أن يتعرفوا وبوضوح كامل على شروط العمل ومواصفاته وطبيعة الجهد المطلوب بذله ومعايير تقييم هذه الجهود وأسس تقديرها.
- يجب أن تتاح للفرد فرص استيضاح ما قد يغمض عليه في نصوص عقد الاستخدام توفيراً للشفافية الكاملة.

- أن يسند للفرد نوع العمل الذي يتناسب مع مؤهلاته وقدراته ورغباته كما تم الكشف عنها والتعرف عليها أثناء مراحل الاستقطاب والاختيار والمفاضلة التي جرت قبل التعاقد معه.
- مراعاة أن يكون الفرد في جماعة متناسقة ومتناغمة، حيث يتوقف أداء الإنسان إلى حد بعيد على درجة التوافق والتعاون بينه وبين العاملين معه.
- ضرورة توفير المعلومات الشارحة للمهام المطلوبة من الفرد في عمله، وأساليب الأداء المعتمدة، وقواعد ونظم الأداء المقبولة من الإدارة.
- تهيئة مكان وظروف العمل بما يسمح للفرد أن يؤدي مهامه وينفذ الواجبات المكلف بها مع بذل المجهود الطبيعي المتوقع منه.
- توفير الإشراف الإيجابي والتوجيه الناصح للفرد في أداء عمله، وتوخي المسارعة إلى التنبيه عليه قبل الوقوع في الأخطاء، ومساندته للتخلص مما قد يصيب أداءه من قصور.

- التقييم المستمر والموضوعي وفق معايير واضحة ومعلنة ومعروفة للفرد، وإبلاغ الفرد بنتائج التقييم وتبصيره بنواحي القصور والضعف في أدائه، وكذلك تهنئته وتقديره لنواحي التميز في الأداء.
- تعويض الفرد عن جهوده من راتب وغيره من عناصر الدخل التي تم الاتفاق عليها في عقد التوظيف، وكذلك صرف ما يستحقه من حوافز ومكافآت وفق نتيجة تقييم الأداء وحسب نظم العمل المعتمدة والمعروفة للعامل.
- تخطيط عمليات تدريب الأفراد وتنمية مهاراتهم بما يسمح لهم دائماً بامتلاك القدرة على الأداء ومعالجة أسباب القصور فيه أولاً بأول، ومواكبة متطلبات العمل والتقنيات المستخدمة وتطوراتها.
- من المهم توضيح مسار التقدم الوظيفي للفرد وبيان المراحل التي يمر بها الإنسان في هذا المسار والشروط الواجب توفرها فيه حتى يتقدم إلى الوظائف والمهام الأعلى.

- توفير نظم وآليات الرعاية الاجتماعية والنفسية والمساندة الاقتصادية للعاملين، ومد مظلة الرعاية إلى أسرهم بقدر ما تتيح إمكانيات المنظمة.
- توضيح شروط وإجراءات انتهاء علاقة العمل وتضمينها في عقد التوظف، وتطبيقها بصدق وأمانة، وسداد ما يستحق للأمل من مكافآت أو دفعات معاش تقاعدي حسب الأحوال في مواعيدها بانتظام، والعمل على إشعاره بتحول العلاقة إلى نمط جديد وليس انتهاءها وفصم عراها.

ثانياً: فيما يخص الإدارة كطرف في علاقة العمل:

ومن أهم واجبات العاملين ومسئولياتهم التي تتحرى الإدارة ضرورة وفائهم بها ما يلي:

- التفهم والاستيعاب الذكي لمطالب العمل والتعرف الواعي على ظروف المنظمة والسوق والمناخ الذي تعمل فيه، ومعايشة التغيرات والاهتمام بها والحرص على تتبع أوضاع المنظمة وإبداء الحرص على وجودها واستمرارها.

- المتابعة النشطة لخطط المنظمة بقدر ما تتيحه لهم الإدارة من معلومات، وتفهم ارتباط أعمالهم بتلك الخطط، والسعي الدائب لتنفيذ مهام أعمالهم تحقيقاً لنجاح خطط المنظمة واستراتيجياتها.
- أداء واجبات أعمالهم بالعناية والإجادة المرجوة، والالتزام بشروط الأداء من حيث النوعية والكمية والتكلفة والتوقيت.
- الالتزام بشروط العمل من حيث المواعيد والتواجد في الأماكن الصحيحة واتباع الإجراءات المعتمدة عند الحضور والانصراف.
- الإصرار على بذل كل الجهد والعناية في التعامل مع عملاء المنظمة.
- متابعة التدريب الذي تتيحه المنظمة لهم والسعي إلى تطبيق المفاهيم والمعارف والمهارات التي تلقوها أثناءه في مواقع العمل.
- ممارسة الصلاحيات التي تخول لهم بكفاءة واقتدار وعدم التخاذل عن استخدامها، وتجنب محاولات تصعيد المشكلات إلى مستويات إدارية أعلى طالما لهم حق اتخاذ القرار.

- تحمل المسئوليات عن نتائج أعمالهم، وإظهار نواحي القصور فيه حتى تتمكن الإدارة من مساعدتهم في التغلب عليها وإزالة أسبابها.
- رعاية مرءوسيهم وبذل الجهد والعناية في توجيههم ومساندتهم والكشف عن احتياجاتهم التدريبية، وموالاة الإدارة بالمعلومات المتجددة عن مستويات أدائهم وما قد يتطلبه الأمر من تعديلات سواء في تصميم الأعمال أو في ظروف العمل ومستلزماته.
- التأكيد على اعتبار الجودة أسلوب حياة، والحرص على اتباع تعليمات نظم إدارة الجودة الشاملة وتفعيلها بالجدية الواجبة.

التوجيهات الإسلامية في تطبيق منهجية التعامل مع الموارد البشرية

- أهمية توضيح الأهداف المرجوة من عمل الموارد البشرية والتصميم على تحقيقها.
- تحري الدقة في اختيار الأفراد المرشحين للعمل.

- تحري الدقة في اختيار القيادات الإدارية.

- إقامة العدل ونشر أسسه في كافة المعاملات مع الموارد البشرية.

- الرحمة في تطبيق القواعد.

- عدم الاستبداد بالرأي وإتاحة الفرص للأفراد لإبداء الرأي والمشاركة في حل مشكلات العمل وتحمل نتائجه.

- مراعاة تكامل حلقات نظام التعامل مع الموارد البشرية بحيث تغطي كل مراحل علاقة العمل ومتطلباتها.

- المراجعة الدورية للأوضاع والإنجازات، والتقييم المشترك للنتائج من وجهة نظر أطراف العلاقة، والسعي لعلاج ما قد ينشأ من مشكلات.

الذين يحبهم الله

١- الله يحب المحسنين

٢- الله يحب التوابين ويحب المتطهرين

٣- الله يحب المتقين

٤- الله يحب الصابرين

٥- الله يحب المتوكلين

٦- الله يحب المقسطين

٧- الله يحب الذين يقاتلون في سبيله

الذين لا يحبهم الله

١- الله لا يحب المعتدين

٢- الله لا يحب المفسدين

٣- الله لا يحب الظالمين

٤- الله لا يحب الخائنين

٥- الله لا يحب الجهر بالسوء

٦- الله لا يحب المسرفين

٧- الله لا يحب المتكبرين

٨- الله لا يحب الفرحين

٩- الله لا يحب الكافرين

بعض الاعتبارات المهمة في سلوك القادة لتأكيد دورهم في تفعيل المنهجية الأفضل لإدارة الموارد البشرية

- كراهية الحرص على الولاية
- الوضوح الشديد في رؤية الهدف والتصميم عليه.
- العدل.
- الرحمة.
- اختيار البطانة الصالحة من المساعدين والمستشارين والمعاونين.
- تحري مصلحة المرؤوسين والنصح والإخلاص لهم.

الفصل الحادي عشر
قضايا تطبيقية في
إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية

المبحث الأول
إشكالية توطين الموارد البشرية
في العالم العربي

تعددت الأسباب المطروحة لتبرير سياسة السعودة وفي مقدمتها ما يلي:

- تزايد أعداد السعوديين الباحثين عن عمل من خريجي المؤسسات التعليمية والتدريبية في مختلف التخصصات والمستويات.
- التصاعد المستمر في أعداد السعوديين الداخلين سنوياً إلى سوق العمل.
- أهمية الاستفادة من الاستثمارات والجهود المبذولة في إنشاء وتطوير العمل.
- إن النسبة الأكبر من الأعمال التي تمارسها العمالة الوافدة يمكن للعمالة الوطنية اكتساب القدر الملائم من الكفاءة والمهارة للقيام بها.
- إضافة تراكم معرفي للوطن من خلال توطين الوظائف حيث يبقى رصيد التجارب والخبرات المكتسبة داخل البلاد عكس حالة الاعتماد على العمالة الوافدة التي تسحب رصيد خبراتها عند مغادرة البلد.

- تفادي الآثار الاجتماعية والسياسية السالبة التي تنشأ عادة نتيجة زيادة أعداد الشباب الباحثين عن أعمال وطول فترات الانتظار لحين توفر فرص عمل حقيقية لهم.
- المساعدة في تصحيح هيكل ميزان المدفوعات بالحد من التحويلات الخارجية لرواتب ومدخرات العمالة غير السعودية.

محاولات للاقتراب من مفهوم السعودة في ضوء إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية

- ليست السعودة مطلباً طارئاً فرضته أوضاع اقتصادية غير مواتية.
- ليست السعودة مجرد إحلال العمالة السعودية محل العمالة الوافدة.
- ليست السعودة مجرد تسكين سلبي للشباب السعودي الباحث عن عمل في وظائف وأعمال غير مطلوبة أو غير منتجة.

- النظر إلى عملية استقدام العمالة من خارج المملكة باعتبارها كانت الوسيلة المتاحة لسد العجز في الكفاءات من المواطنين ومعالجة الاختلال الهيكلي في سوق العمل المحلي.
- لا تنتهي عملية السعودة بمجرد تعيين فرد سعودي مكان شخص وافد.
- ليست السعودة عملية منفردة منعزلة تتم في غيبة من أمور أخرى، بل هي في الحقيقية جزء من عملية أكبر تستهدف إعادة هيكلة المنظمات وتطوير نظم العمل وأساليبه وأسس توزيع السلطات والمسئوليات.
- لا يجب النظر إلى السعودة على أنها مجرد عملية تسكين مؤقتة لمشكلة تزايد أعداد الخريجين الباحثين عن عمل.
- لا يجب النظر إلى السعودة بمعيار العاطفة الوطنية، بل يجب دراستها من منطلق الأرقام والحقائق التي تشير بوضوح إلى تزايد أعداد الداخلين إلى سوق العمل سنوياً من السعوديين.

- لابد من الربط بين سياسات التعليم والتدريب وإعداد الموارد البشرية من ناحية، وبين عمليات التوظيف وخلق فرص العمل ومحاولة استيعاب الباحثين عن أعمال من ناحية أخرى.

محاذير على طريق السعودة

- الإعلان عن برنامج السعودة دون تحديد الأهداف الاستراتيجية التي يرمي إلى تحقيقها.
- الاتجاه نحو السعودة بفرض نسب معينة من الوظائف يجب شغلها بالمواطنين من دون تبصر مدى توفر الكفاءات المناسبة.
- الاندفاع في برنامج السعودة دون تدرج سواء من حيث نوعيات الوظائف ومستوياتها التي سيشملها البرنامج.
- الانطلاق إلى تنفيذ برنامج السعودة من قبل إعداد إمكانيات كافية لتدريب المرشحين لشغل وظائف منتجة وفعالة.

- تنفيذ برامج السعودة باعتبارها من اختصاصات الجهة الحكومية المعنية بالتشغيل والقوى العاملة دون إشراك جهات حكومية أخرى ذات علاقة وفي مقدمتها وزارة التربية والتعليم، وزارة التعليم العالي، وغيرهما من الإدارات الحكومية المسئولة.
- عدم توضيح مجالات تطبيق السعودة ومراحل التنفيذ يخلق شعوراً عاماً بالقلق لدى القوى العاملة الوافدة تجعلهم يستبقون الأحداث ويسعون للبحث عن فرص عمل أخرى في بلادهم الأصلية أو بلدان أخرى.
- الاكتفاء في برامج السعودة بتدبير وظائف للمواطنين في جهات عامة أو خاصة بدلاً من الوافدين من دون مراجعة وتعديل شروط ونظم التوظيف.

المبحث الثاني

نمـاذج

إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية

النموذج الأول

The Business- Oriented Model

يقوم النموذج الأول على أساس أن إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تباشر الأنشطة اللازمة لمساندة الاستراتيجية التنافسية للمنظمة، ويركز هذا النموذج على اعتبار أن إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية هي أداة لتكريس القدرة التنافسية للمنظمة، وأن أنشطتها موجهة بالدرجة الأولى لتنمية تنافسية المنظمة. أي أن إدارة الموارد البشرية ليست متفردة ولا توجد لذاتها، بل هي رافد للاستراتيجية التنافسية للمنظمة.

النموذج الثاني

The Strategic Fit Model

يرى أصحاب هذا النموذج أن إدارة الموارد البشرية هي الآلية التي يتم من خلالها التوفيق وإحداث التلاحم بين الموارد البشرية وبين التوجه الاستراتيجي للمنظمة.

وأنواع التوافق الاستراتيجي هي ١- التوافق الرأسي: ويتم بين استراتيجية الموارد البشرية والاستراتيجية العامة للمنظمة، ٢- التوافق الأفقي: ويتم بين استراتيجيات الموارد البشرية ذاتها كاستراتيجية الاستقطاب والاختيار واستراتيجية التدريب وتنمية الأفراد وغيرها.

النموذج الثالث

The High- Commitment Model

يركز هذا النموذج في إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على التزام العاملين بتحقيق الاستراتيجيات المحددة نابعاً منهم دون فرض من جهة خارجية.

النموذج الرابع

The High- Performance Model

يركز النموذج الرابع على إدارة الأداء المتميز باعتباره محل التركيز في إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. وغرضه أن تحقق إدارة الموارد البشرية

الاستراتيجية تأثيراً أساسياً على المنظمة برفع كفاءة الأداء في المناطق الحساسة منها مثل الإنتاجية، الجودة، خدمة العملاء، النمو، الأرباح ومن ثم تحقيق عوائد أعلى على الاستثمار لصالح أصحاب رأس المال.

النموذج الخامس

The Best Practice Model

يرى أصحاب هذا النموذج أن مدخل إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية يكتمل عند وضع الملامح التالية في المنظمة:

- ضمان الأمان الوظيفي.
- الاختيار الدقيق من بين أفضل العناصر.
- التوسع في استخدام فرق العمل ذاتية الإدارة.
- ربط الرواتب والحوافز والمكافآت وكل ما يحصل عليه الفرد بنتائج الأداء.

- توفير التدريب المنظم والمصمم وفق دراسة واعية للاحتياجات التدريبية الحقيقية التي يستشعرها الفرد.
- تخفيض الفروق والرموز والإشارات الدالة على تباين المناصب والمراكز الوظيفية.
- إتاحة المعلومات والمشاركة فيها بحسب متطلبات الأداء، والتجاوز عن العقلية التقليدية التي ترى في كل المعلومات أسراراً لا يجب الاطلاع عليها إلا لفئة محدودة من كبار العاملين.

النموذج السادس

يقدم هذا النموذج رؤية أكثر تكاملاً ووضوحاً من حيث مجالات اهتمام إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية حيث يطرح فكرة مؤداها أن غرض المنهجية الجديدة لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية هو التعامل مع المورد البشري على المحاور التالية في نفس الوقت:

- إدارة الأداء **Managing Performance**
- إدارة الهياكل التنظيمية **Managing Structures**
- إدارة التعليم **Managing Learning**
- إدارة التغيير **Managing Change**
- إدارة المعاني **Managing Meaning**

المبحث الثالث
المراجعة الاستراتيجية مرحلة
في إعداد استراتيجيات الموارد البشرية

يقسم نموذج "المراجعة الاستراتيجية" إلى الأقسام التالية:

٢. البناء الاستراتيجي العام للمنظمة

- رسالة المنظمة
- الرؤية المستقبلية للمنظمة
- الأهداف الاستراتيجية الكبرى
- الأهداف الاستراتيجية الوظيفية
- السياسات الرئيسية للمنظمة
- الخطط الاستراتيجية طويلة المدى
- الخطط الاستراتيجية متوسطة المدى
- الخطط الاستراتيجية الوظيفية
- مدى وجود آلية لمراجعة وتطوير النظم المعتمدة في ضوء ظروف التطبيق

٣. البناء التنظيمي العام للمنظمة

- وصف الهيكل التنظيمي العام للمنظمة.
- اختصاصات التقسيمات التنظيمية الرئيسية.
- الهياكل التنظيمية التفصيلية للتقسيمات التنظيمية المختلفة.
- مدى توافق الهياكل التنظيمية مع الاستراتيجيات والأهداف والسياسات.
- مدى توافق الهياكل التنظيمية مع ظروف الأداء ومواكبتها للمتغيرات الداخلية والخارجية.
- مدى قابلية الهياكل والاختصاصات للتعديل والتطوير.
- مدى اتفاق الهياكل والاختصاصات المعتمدة مع الواقع التنظيمي في المنظمة.
- مدى وجود آلية لمراجعة وتطوير النظم المعتمدة في ضوء ظروف التطبيق.

٤. نظم الاتصالات والعلاقات الوظيفية

- وصف نظم وآليات الاتصالات بين شاغلي الوظائف على المستويات التنظيمية المختلفة.
- وصف نظم وآليات الاتصالات بين شاغلي الوظائف المتكاملة أو المتداخلة على نفس المستوى التنظيمي.
- وصف نظم وآليات تبادل المعلومات وتنسيقها بين قطاعات التنظيم ومستوياته المختلفة.
- وصف نظم وآليات توفير فرص المشاركة لأعضاء المنظمة في تبادل الآراء وبحث المشكلات واقتراح مداخل تطوير وتحسين الأداء.
- رصد وتقييم فعالية نظم وآليات الاتصالات في تحقيق التواصل والفهم المشترك بين أعضاء المنظمة وقطاعاتها.
- رصد وتحليل حالات التضارب في الاختصاصات أو الخلافات بين المستويات التنظيمية المختلفة.

- مدى وجود آلية لمراجعة وتطوير النظم المعتمدة في ضوء ظروف التطبيق.

٥. نظم اتخاذ القرارات

- وصف وتحليل نظام توزيع الصلاحيات بين شاغلي الوظائف القيادية المختلفة.
- تقييم مدى استخدام أصحاب الصلاحية لصلاحياتهم في العمل فعلاً.
- رصد وتحليل معوقات استخدام الصلاحيات حسب النظم المعتمدة.
- وصف وتحليل حالات تفويض الصلاحيات ومعايير التفويض.
- رصد وتقييم مدى استخدام المفوضين للصلاحيات المفوضة إليهم وفي أي المجالات.
- مدى وجود آلية لمراجعة وتطوير النظم المعتمدة في ضوء ظروف التطبيق.

٦. الهيكل الوظيفي للمنظمة

- وصف وتحليل نظام إعداد الهيكل الوظيفي للمنظمة.
- وصف وتقييم نظام إعداد بطاقات وصف الوظائف ومدى فاعليتها في الاستخدام الفعلي.
- تحليل مكونات بطاقة وصف الوظيفة وبيان مدى تركيزها على إجراءات وآليات الأداء.
- وصف أسلوب مراجعة بطاقات الوصف مع المتغيرات الداخلية والخارجية.
- تقييم مدى الاعتماد على بطاقات وصف الوظائف في عمليات الاستقطاب والاختيار وتقييم الأداء وتحديد الاحتياجات التدريبية.
- وصف وتقييم مدى إدراك العاملين لتفاصيل بطاقات الوصف الخاصة بهم. واعتمادهم عليها في التعرف على مطالب الأداء.

- مدى وجود آلية لمراجعة وتطوير النظم المعتمدة في ضوء ظروف التطبيق.

٧. هيكل الموارد البشرية بالمنظمة

- وصف الهيكل المتاح بالمنظمة من حيث النوعيات والأعداد.
- وصف توزيع الموارد البشرية المتاحة بين التقسيمات التنظيمية.
- بيان التوزيع الجغرافي للموارد البشرية بين قطاعات ومواقع العمل المختلفة بالمنظمة.
- وصف حركة الموارد البشرية في المنظمة.
- رصد وتحليل حالات المنازعات الداخلية بين أعضاء المنظمة بعضهم البعض أو المنازعات بينهم وبين المنظمة ذاتها.
- مدى وجود آلية لمراجعة وتطوير النظم المعتمدة في ضوء ظروف التطبيق.

٨. نظم العمل الرئيسية

- وصف نظم العمل الرئيسية في مجالات النشاط المختلفة.
- رصد وتقييم مدى وضوح المعلومات عن نظم العمل وآليات الأداء لدى العاملين المكلفين.
- رصد وتقييم حالات الانحراف عن نظم وآليات الأداء المعتمدة.
- تقييم مدى التناسق والتكامل بين نظم العمل في قطاعات المنظمة المختلفة.
- تقييم مدى توافق منهجية الأداء ومتطلباته في فروع وقطاعات المنظمة المختلفة مع توجهاتها الاستراتيجية الرئيسية.
- مدى وجود آلية لمراجعة وتطوير النظم المعتمدة في ضوء ظروف التطبيق.

٩. منظومة الموارد بالمنظمة

- حصر الموارد المالية والمادية والتقنية المتاحة بالمنظمة.
- وصف وتقييم أساليب تقدير الاحتياجات من الموارد ومدى التناسق مع التوجهات الاستراتيجية للمنظمة.
- وصف وتقييم أساليب اقتناء وحفظ وتداول وصيانة وتنمية الموارد المختلفة بالمنظمة.
- وصف وتقييم مدى الاستخدام الفعلي للموارد المتاحة وكفاءة الاستخدام من حيث الالتزام بالمعدلات والتقنيات المقررة للاستخدام.
- تقييم إنتاجية الموارد المستخدمة بالنظر إلى المخرجات المتولدة عنها.

١٠.منظومة العملات الإدارية

- وصف وتحليل وتقييم نظام التخطيط وأسس ومعايير اختيار الأهداف وبناء الخطط والبرامج.
- وصف وتحليل وتقييم نظام إدارة الأداء على مستوى المنظمة.

- وصف وتحليل وتقييم نظام متابعة وتشخيص الأداء.

- وصف وتحليل وتقييم النظم المالية والمحاسبية.

- وصف وتحليل وتقييم نظم التسويق والمبيعات وأسس التعامل في الأسواق.

- وصف وتحليل وتقييم النظم والإجراءات المخزنية.

- وصف وتحليل نظام الرقابة وتقييم الأداء.

- وصف وتقييم نظام تحسين وتطوير الأداء.

- وصف وتحليل وتقييم نظام المعلومات الإدارية.

- وصف وتحليل وتقييم عمليات وأسس مراجعة النظم الإدارية المختلفة وتطويرها وتناسق مع تطور الاستراتيجيات والأهداف.

- وصف وتحليل مدى انعكاس النظم الإدارية العامة بالمنظمة على النظم الإدارية القطاعية والوظيفية.

- وصف وتحليل وتقييم نظام إدارة الموارد البشرية.

١١.منظومة مخرجات المنظمة

- وصف وتحليل مخرجات المنظمة من المنتجات السلعية.
- وصف وتحليل وتقييم مواصفات المنتجات من حيث تكلفة الإنتاج وسرعة الوصول إلى الأسواق والمساهمة في تحقيق القيمة المضافة.
- تقييم مدى تقبل السوق لمنتجات المنظمة، وتطور المركز التنافسي عبر فترة زمنية واتجاهاته المستقبلية.
- وصف المخرجات الخدمية سواء الموجهة للسوق الخارجي أو تلك الموجهة للعملاء الداخليين.
- مدى وجود آلية لمراجعة وتطوير المخرجات في ضوء ظروف المنظمة المتغيرة.

المبحث الرابع

نموذج لمحتويات استراتيجية الموارد البشرية

عناصر ومحتويات استراتيجية الموارد البشرية

القسم الأول

فلسفة الإدارة بالنسبة للموارد البشرية

حيث تطرح الإدارة رؤيتها للموارد البشرية في إطار التوجه الاستراتيجي العام للمنظمة، وتعبر عن إدراكها لطبيعة الإضافات المتوقعة من الموارد البشرية والأسلوب الذي تختاره للتعامل معها بصفة عامة. وليس القصد من إيراد هذه الفلسفة أن تكون دائماً إيجابية ومتمشية مع التوجهات الحديثة، ولكن القصد أنه أياً كان محتوى هذه الفلسفة فإنه يمثل الإطار الفكري المركزي الذي سيتم على أساسه بناء وتنمية استراتيجيات الموارد البشرية في المنظمة.

الأهداف الاستراتيجية للموارد البشرية

وهي النتائج الجوهرية التي تريدها الإدارة من وراء استخدام وتشغيل الموارد البشرية والاستثمار في تدريبهم وتنميتهم، بحيث تكون القيمة

النهائية لتلك الأهداف والإنجازات أعلى من كل ما تم استثماره في بناء وتنمية وتشغيل الموارد البشرية، وكذلك أعلى من العائد الذي يمكن تحقيقه حال توجيه تلك الاستثمارات لمجالات توظيف أخرى. وتشمل الأهداف الاستراتيجية للموارد البشرية عادة تعظيم الإنتاجية، تطوير الجودة، منع الأخطاء في العمل أو في المنتجات، أو ترشيد التكاليف، وغير ذلك من الأهداف المهمة.

رصد الموارد المتاحة للاستراتيجية

توضح الاستراتيجية الموارد البشرية والمادية والمالية والتقنية المتاحة بالمنظمة وكيفية توجيهها لمساندة تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية، والتغييرات أو التعديلات المقرر إدخالها لرفع كفاءتها في التشغيل.

عوامل النجاح الأساسية Major Success Factors

وتهتم استراتيجية الموارد البشرية برصد وتقييم العوامل المختلفة ذات التأثير على فرص نجاح أو فشل الاستراتيجية، وفرز ما يمكن اعتباره

عامل النجاح الرئيسي الذي سيكون مفتاح تشغيل باقي العناصر، ومن ثم زيادة احتمالات نجاح الاستراتيجية تحقيق أهدافها. وغالباً ما يكون أحد مكونات الهيكل البشري في المنظمة هو عامل النجاح الرئيسي.

القسم الثاني

الاستراتيجيات الوظيفية:

- استراتيجية تكوين هيكل الموارد البشرية الفعال المحقق لأهداف الإدارة.
- استراتيجية تشغيل وإدارة أداء الموارد البشرية.
- استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية.
- استراتيجية تعويض وتقدير الموارد البشرية.
- استراتيجية صيانة ورعاية الموارد البشرية.

الأهداف وخطط الأداء والآليات التنفيذية

١- تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية.

٢- تخطيط الاستقطاب وتحديد مصادره.

٣- تخطيط الاختيار وتعيين معاييره وتقنياته.

٤- تصميم خطط الأداء بمراحلها الخمس الرئيسية [تخطيط الأداء، توجيه الأداء، تشخيص الأداء، تقييم الأداء، تحسين وتطوير الأداء].

٥- تصميم برامج الرواتب والمكافآت المالية والمميزات العينية للعاملين.

٦- تصميم برامج الرعاية المتكاملة للعاملين أثناء وبعد انتهاء العلاقة الوظيفية.

٧- تصميم نظم وآليات المشاركة في فحص ومعالجة مشكلات الأداء في قطاعات المنظمة المختلفة والتي يكون مصدرها الرئيسي الموارد البشرية.

المبحث الخامس
نماذج الاستراتيجيات الوظيفية
في إدارة الموارد البشرية

إستراتيجية تكوين الموارد البشرية

تهتم هذه الاستراتيجية بتأمين حصول المنظمة على الموارد البشرية المناسبة لاحتياجاتها في التوقيت المناسب، والاحتفاظ بقوة العمل في تناسق مستمر مع متطلبات الأداء وظروف المنظمة. ويتم تصميم هذه الاستراتيجية في ضوء الاستراتيجية العامة للموارد البشرية وأهدافها الاستراتيجية، وكذا في ضوء التعرف المستمر على أوضاع سوق العمل.

تهدف استراتيجية تكوين الموارد البشرية إلى تحقيق الغايات التالية

- وضع الأسس السليمة لتقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتحديد مواصفات وخصائص الأفراد المطلوبين بعناية.

- رسم طرق وأساليب البحث عن العناصر البشرية المطلوبة من المصادر الأكثر احتمالاً سواء من داخل المنظمة أو من خارجها في سوق العمل المحلية أو الإقليمية أو العالمية.

- تنمية وسائل استقطاب العناصر المطلوبة، وتطوير مغريات لحفزهم على الانضمام إلى المنظمة باعتبارها من أفضل جهات الاستخدام.
- تنمية وسائل ومعايير فحص المتقدمين للعمل والمفاضلة بينهم لاختيار أكثر العناصر توافقاً مع احتياجات المنظمة ومتطلبات الأعمال والوظائف الشاغرة وظروف التشغيل المادية والاجتماعية.
- ضمان تشغيل الموارد البشرية المتاحة بطريقة مثلى بإسناد المهام المناسبة إلى الأفراد أو المجموعات بما يوافق خصائصهم المهنية والعلمية ورغباتهم وتوجهاتهم الشخصية.
- ضمان المحافظة على الموارد البشرية بالعمل المستمر على جعل مكان العمل ومتطلباته وعوائده متناسبة ومتوافقة مع تطلعات الأفراد وخصائصهم المتطورة.

١-موضوعات مهمة في تكوين الموارد البشرية

- المفاضلة بين المصادر الداخلية والمصادر الخارجية لاستقطاب الموارد البشرية المناسبة لاحتياجات المنظمة.
- المفاضلة بين إجراء عمليات البحث والاستقطاب ذاتياً بإمكانيات المنظمة وأساليبها الخاصة، أو إسنادها إلى مكاتب البحث والاستقطاب ومراكز التقييم المتخصصة.
- تصميم وتطوير أساليب وبرامج اختبار المتقدمين للعمل بالمنظمة وتحديد أسس ومعايير الاختيار.
- مراجعة تصميم الأعمال والتأكد من ملاءمة التصميم وإمكانية تحقيقه.
- مراجعة واقتراح تطوير هيكل الرواتب والتعويضات المالية للعاملين وإجراء المقارنات مع المستويات السائدة في سوق العمل.
- مراجعة واقتراح تطوير نظم وفرص التدريب وتنمية الموارد البشرية، ومسارات التقدم الوظيفي التي تتيحها المنظمة للعاملين فيها.

- مراجعة واقتراح تطوير ونظم وأساليب القيادة والإشراف في ضوء معرفة نوعيات ومستويات الموارد البشرية اللازمة للمنظمة.

٢-استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية

تهتم إدارة الموارد البشرية بقضية تدريب وتنمية الموارد البشرية بمعنى أشمل وأعمل مما كانت تتعامل به إدارة الموارد البشرية التقليدية مع هذا الجانب المهم في تفعيل هيكل الموارد البشرية بالمنظمة.

إن استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة تخاطب عادة الموضوعات التالية:

- تطوير خطط وفرص تعلم الأفراد.
- تنمية وتطوير فرص التعلم التنظيمي.
- تنمية أسس ووسائل إدارة المعرفة.
- تنمية وتطوير رأس المال الفكري للمنظمة.
- تنمية وتطوير القيادات الإدارية.

- تنمية الذكاء الوجداني للعاملين.
- تنمية القدرات الاستراتيجية للمنظمة.

٣-استراتيجيات التعلم الفردي

تهتم هذه الاستراتيجيات بالتعرف على احتياجات الأفراد من المعارف والمهارات والتوجهات السلوكية اللازمة لتحسين الأداء وتطويره، ثم صياغة الأنشطة والفعاليات المناسبة لتوفير فرص التعلم لاكتساب تلك الاحتياجات، ثم تصميم الآليات التي يتم بمقتضاها ضمان نقل وتحويل الخبرات المكتسبة إلى موقع العمل.

وبذلك تضم هذه الاستراتيجيات أمرين متكاملين:

الأول: هو الفعاليات التدريبية التي تنقل إلى الفرد المعارف والمهارات والتوجهات السلوكية المرغوبة في العمل، وتتيح له فرصة الفهم والاستيعاب والتدرب على التطبيق في موقع التدريب، والتغلب على مقاومته لتغيير سلوكه في العمل.

الثاني: هو توفير التوجيه والإرشاد والمساندة من جانب القادة والمشرفين لمساعدة الفرد على تطبيق ما اكتسبه أثناء التدريب، والعمل معه لتجاوز الفجوة التي تفصل عادة بين التدريب وبين التطبيق الفعلي.

٤-استراتيجيات التعلم التنظيمي

يقصد به أن يتم تغير نظم وأساليب وممارسات التنظيم في جوانب مختلفة منه بناء على الخبرة والمعرفة المكتسبة من التجارب والممارسات الحية السابقة ومن أهم عناصر التعلم التنظيمي:

- عمليات التغيير المخطط والمتناسق في النظم.
- إمكانيات تفاعل أفراد وجماعات العاملين مع النظم الجديدة.
- إعادة بناء واستخدام ذاكرة المنظمة، والهيكل التنظيمي، وثقافة المنظمة.
- تنمية قدرات تنظيمية أعلى في المدى الطويل.

٥-استراتيجية إدارة المعرفة

المعرفة هي ناتج التعلم ومن ثم تصبح جدوى التعلم أفعل إذا توفرت استراتيجية تسمح بالاستفادة من المعرفة الجديدة ووضعها موضع التطبيق.

وتتحدد مصادر المعرفة في ثلاثة هي:

١- المعرفة الكامنة والمختزنة داخل أفراد المنظمة.

٢- المعرفة المعلنة للمنظمة والمتمثلة في قواعد معلومات، إحصائيات تقارير، خبرات سابقة، تكنولوجيات.

٣- معرفة مستمدة من عناصر خارج المنظمة.

والمهم التأكيد أن مجرد توفر مصادر المعرفة لا يكفي، وإنما يجب أن تتم عمليات مختلفة داخل المنظمة لتشغيل تلك المدخلات المعرفية وتحويلها إلى أنماط معرفية قابلة للاستخدام، حيث تحاكي تلك العمليات ما يحدث في المخ الإنساني من تشغيل للمعلومات والمتغيرات المختلفة التي يتم

إدراكها وصولاً منها إلى مفاهيم ومدركات ومعان لها تأثير في تحديد سلوكه الظاهر والباطن.

وتتبلور تلك العمليات التشغيلية في:

- تحويل معرفة الأفراد الكامنة إلى معرفة معلنة بإتاحة الفرص للتفاعل فيما بينها وبين عناصر السلطة والتعبير الرسمي عن سياسات ومفاهيم المنظمة.
- فتح قنوات الاتصال لتيسير تدفق وتبادل المعرفة بين أجزاء ومستويات المنظمة المختلفة.
- تنظيم عملية اختزان المعرفة الناشئة والمتجمعة من عمليات التحويل والتبادل المعرفي، وتكوين رصيد معرفي يمكن استرجاعه واستخدامه فضلاً عن تحديثه.
- تنظيم عمليات النشر والتوزيع للمعرفة الناشئة بحيث يتم إدماجها في صلب عمليات المنظمة وبذلك تحدث تأثيرها.

- تشجيع الاستخدام الفعلي التنظيمي باتخاذها معايير في التوجيه والتقييم والحكم على كفاءة الإنجاز. والنتيجة الأساسية لتلك العمليات أن تنشأ معرفة تنظيمية جديدة تكون الأساس في تكوين قدرات المنظمة التنافسية.

استراتيجية تنمية رأس المال الفكري

يمثل رأس المال الفكري الأصول غير الملموسة التي تملكها المنظمة. وتضم هذه الأصول العلامات التجارية المميزة لمنتجات المنظمة والتي يدركها العملاء ويقبلون على الشراء بحافز منها، السمعة الجيدة التي تكونت نتيجة نجاح المنظمة في خدمة عملاءها وتفوقها في إشباع احتياجاتهم، الخبرات المتراكمة والتقنيات التي نجح أعضاء المنظمة في تطويرها، براءات الاختراع، دراسات الجدوى، وقواعد المعلومات وغير ذلك من منتجات العقل الإنساني.

استراتيجية تنمية القيادات الإدارية

تتجه إلى تطوير قدرات وطاقات المنظمة التنافسية من خلال تطوير أنماط القيادات الإدارية المتاحة لها. وتهتم استراتيجية تنمية القيادات الإدارية بتأكيد الأمور التالية:

- إدراك القادة لاستراتيجيات المنظمة وسياساتها والفلسفة الإدارية العامة التي تعتمدها في إدارة مواردها لتحقيق أهدافها.
- فهم واستيعاب مجموعات الاستراتيجيات الوظيفية المختلفة وتبين أدوارهم كعناصر فاعلة في تحقيقها.
- إدراك المنهجية الجديدة لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، واستيعاب مدلولاتها بالنسبة للعمل القيادي في مختلف مواقع المنظمة.
- متابعة وتفهم المتغيرات الحاصلة في المنظمة وفي المناخ المحيط بها، واستيعاب معانيها بالنسبة لخطط وبرامج المنظمة وفرص تحقيقها.

- فرز القادة الواعدين المبشرين بأداء متميز، والتركيز على تنمية قدراتهم وإلقاء الأضواء عليهم باعتبارهم ركائز التغيير والتجديد في المنظمة.
- تهيئة الفرص لمشاركة القادة في عمليات التنمية الذاتية، وتشجيعهم على طرق أبواب المعرفة من داخل المنظمة وخارجها، وتيسير فرص التعليم والدراسات المتخصصة للمتميزين منهم.
- تصميم مسارات التقدم الوظيفي للقادة الإداريين، وتعيين الشروط والمواصفات ومعايير التقييم لتحقيق هذا التقدم.

وتمر عملية تنمية القيادات الإدارية بمراحل ثلاثة هي:

١- تحليل الاحتياجات الحالية والمستقبلية من القدرات والخبرات القيادية للمديرين بالمنظمة.

٢- تحليل الطاقات القيادية المتاحة والمتوقعة لفريق القيادة الإدارية بالمنظمة.

٣- تصميم السياسات والخطط الملاءمة لسد الفجوة بين المستويات المطلوبة من الخبرات والقدرات القيادية، وبين المستويات الفعلية المتاحة.

أهم المبادئ الواجب مراعاتها في بناء استراتيجية تنمية القيادات الإدارية ما يلي:

- التأكيد على شمولية المعرفة التي يتمتع بها القائد الإداري وعدم انحصاره في نطاق تخصيص معرفي ضيق.
- التركيز في تنمية القيادات الإدارية على المفاهيم والأطر الفكرية وبناء النماذج، مع تحميلهم مسئولية البحث في إمكانيات تحويرها وتطبيقها في مواقف العمل الخاصة بهم.
- إشراك القادة الإداريين في تصميم التدخلات التدريبية، وإسناد أدوار مهمة لهم في إدارة النقاش وتبادر الآراء وعصف الأفكار من خلال تقنيات التدريب التفاعلي.

- تأكيد مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في استراتيجية تنمية القيادات الإدارية والتركيز على مفاهيم العمليات.
- التركيز على مفهوم "التغيير" ودور القائد الإداري كداعية للتغيير ومسئول عن إدارة التحولات الرئيسية في المنظمة استجابة واستثماراً للتغييرات في المناخ المحيط وتنمية قدراتهم على التعامل مع مظاهر مقاومة التغيير الكامنة في أنفسهم والتي يبديها العاملون معهم.

استراتيجية تنمية الذكاء الوجداني

١- إدارة النفس: وهي القدرة على ضبط النفس وإعادة توجيه المشاعر الثائرة والتحكم في السلوك الشخصي، وفي نفس الوقت توجيه السلوك نحو تحقيق أهداف إيجابية.

٢- معرفة النفس: وهي قدرة الفرد على معرفة واكتشاف حالاته المعنوية وما يثيره ويغضبه وما يريحه ويرضيه وإدراك دوافعه الشخصية بوضوح، ومصارحة النفس.

٣- <u>المعرفة الاجتماعية:</u> وهي القدرة على إدراك التركيب الوجداني ومشاعر الآخرين، ومهارة التعامل مع الناس بما يوافق حالاتهم العاطفية.

تنمية القدرات الإستراتيجية للمنظمة

ستكون النتيجة الأساسية لبناء وتنفيذ مجموعات الاستراتيجيات السابقة هي تنمية القدرات الاستراتيجية للمنظمة بوجه عام، بما يعني زيادة قدرة المنظمة وقياداتها والعاملين بها على إدراك ورصد حركة المتغيرات السريعة من حولها، وبناء رؤية مستقبلية واضحة ترشد خطواتها وفعالياتها، فهم واستيعاب تقنيات اتخاذ القرارات الاستراتيجية وعوامل نجاحها، إدراك عملية صنع الاستراتيجية ومراحلها، والمهارة في الربط بين الاستراتيجيات وبين ظروف التنفيذ، ثم إدارة المعرفة التنظيمية وتيسير التعلم التنظيمي. تلك القدرات الاستراتيجية تعتبر من أهم الأصول المعرفية للمنظمة المعاصرة والتي تسهم في بناء وتنمية وتفعيل قدراتها التنافسية.



شهد العالم خلال السنوات القليلة الماضية –ولا يزال- عدداً من المتغيرات الأساسية والتي طالت مختلف جوانب الحياة المعاصرة، ومست كافة المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية في دول العالم على اختلاف درجاتها في التقدم والنمو. كذلك أثرت تلك المتغيرات على هيكل القيم ونسق العلاقات المجتمعية في كثير من دول العالم إلى الحد الذي يبرر القول بأننا نعيش الآن "عالم جديد" يختلف كل الاختلاف عن سابقه

المؤلف